

01921
163



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"APROXIMACIÓN AL PERFIL PSICOLÓGICO DEL
COORDINADOR OPERATIVO DE LOS CENTROS
ASISTENCIALES DE DESARROLLO INFANTIL
(CADI) DEL DIF-DF"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
CECILIA MONTES MEDINA

DIRECTORA DE TESIS:
MTRA. MARIA DEL CARMEN
MONTENEGRO NUÑEZ

COMITÉ DE TESIS:
LIC. MA. LUISA HERRÁN IGLESIAS
LIC. MA. DE LOURDES REYES PONCE
LIC. GERMÁN ÁLVAREZ DÍAZ DE LEÓN
LIC. MA. TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS



MÉXICO, D.F., a la Dirección General de Estudios de la UNAM a depositar en formato electrónico el presente trabajo de tesis.
NOMBRE: CECILIA MONTES MEDINA

2003

FECHA: 22 DE MAYO DEL 2003
FIRMA: Cecilia

A 12



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo conocer las características comunes en los Coordinadores Operativos de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADi), pertenecientes al Sistema de Desarrollo Infantil del Distrito Federal (DIF-DF), determinando los factores psicológicos vinculados al desempeño laboral, a través de la evaluación de la personalidad y del desempeño.

Para tal propósito se estudio a 46 Coordinadores Operativos, la mayoría de ellos fueron mujeres (95.65 %), con un rango de edad entre los 26 y 59 años de edad, antigüedad de uno a 27 años y con escolaridad que va desde primaria hasta licenciatura.

Para evaluar a los Coordinadores se utilizó, para lo psicológico, el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota-2 y para el desempeño una Cédula aplicada a sus supervisores.

La prueba de personalidad MMPI-2 funcionó como un excelente predictor particularmente para los casos donde el desempeño se ubico en categorías extremas (Excelente y Pésimo), es decir a mejor desempeño laboral mejor estructura de personalidad, a peor desempeño problemas significativos en la estructura de personalidad. Esto no resultó tan claro en los calificados como Regular.

Entre otros aspectos se encontró que hay una mayor probabilidad de un buen desempeño, una antigüedad mínima de siete años y máxima de 25 y estar casado.

Se concluyó que lo óptimo es un reclutamiento interno, supervisar y retroalimentar periódicamente a los Coordinadores para generar programas novedosos que impacten positivamente a los niños que asisten al CADi.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

CAP. 1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	1
1.1 Modelo de Selección Tradicional.....	6
1.2 Modelo de Selección por Objetivos.....	15
1.3 Modelo Centros de Evaluación ó Assesment Center.....	18
CAP. 2 PERFIL PSICOLÓGICO.....	20
CAP. 3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	27
3.2 Métodos de evaluación del desempeño.....	30
3.3 Modelo Centro de Investigación.....	37
3.4 Tipos de evaluadores.....	40
CAP. 4 ANTECEDENTES.....	42

METODO

JUSTIFICACIÓN.....	57
OBJETIVOS.....	57
POBLACIÓN.....	57
MUESTRA.....	58
VARIABLES.....	58
INSTRUMENTOS.....	58
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	61
ESCENARIO.....	61
DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO.....	61
PROCEDIMIENTO.....	62
ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	62

RESULTADOS.....	63
-----------------	----

DISCUSIÓN.....	88
----------------	----

CONCLUSIÓN.....	96
-----------------	----

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	104
---------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
---------------------------------	-----

ANEXOS.....	114
-------------	-----

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los años 70 existe un marcado interés de los psicólogos por el estudio y elaboración de los perfiles, término que ha hecho las veces de guía de acción. Dicho concepto cobra una gran relevancia en los más variados ámbitos, por ejemplo se habla de perfiles educativos, socioeconómicos y psicológicos, entre otros y cada uno de ellos con múltiples especificidades.

El contenido del presente estudio se ubica en el ámbito de la psicología laboral, donde existe una verdadera preocupación por contar con perfiles que tengan identificados, con un alto grado de precisión, las características esenciales que garanticen el desempeño óptimo de un individuo.

El concepto de perfil psicológico resulta en sí mismo controvertido ya que si bien deriva del análisis del puesto, éste se obtiene a partir de la información proporcionada por individuos que ocupan o han ocupado dicho puesto, con todo lo que esto implica, como es su subjetividad que termina por darle identidad a las actividades que realiza. Esto es, el análisis del puesto tiende a enfatizar más la actividad que se va a realizar que al individuo que la realiza y bajo este intento de cosificación se definen los perfiles ideales con los cuales van a ser contrastados los aspirantes que intentan ocupar un mismo puesto.

Estos aspectos siguen siendo vigentes, no obstante que Montmollin los censuró en 1975, señalando con cierta sátira, que el cientificismo con que se tratan los problemas en el ámbito laboral, tiende a juzgar los procedimientos, olvidándose de la conducta humana, misma que reduce a una simple entidad medible. Agrega que la selección se ha rutinizado hacia un interés mórbido, tendiente a juzgar a los individuos por lo que son y no por lo que hacen o pudieran hacer, procedimiento característico de la organización económica Taylorista del trabajo, a la que el autor adjudica mucho amor burocrático por las colocaciones y las categorías.

Retomando el pensamiento de Montmollin respecto a la actividad burocrática y rutinaria en que se ha convertido el proceso de selección, frecuentemente el perfil del puesto se establece considerando aspectos tales como edad, género, escolaridad, conocimientos, experiencia y se complementa con información respecto a factores psicológicos como personalidad, habilidad e inteligencia. El establecimiento de todos estos indicadores al parecer se justifican más en un uso y costumbres que en un hecho real. Por ejemplo en la actualidad en nuestro país el promedio de vida se ha incrementado a 75 años (CONAPO, 2001); por tal razón no se puede afirmar que un individuo de 40 años, aproximadamente a la mitad de su vida, está en decadencia y no en condiciones de absoluta productividad, sin embargo, en la mayoría de los anuncios del periódico dice "se solicita personal menor de 35 años". Lo mismo podría señalarse respecto a la escolaridad, ya que si bien el puesto puede demandar una determinada habilidad o conocimiento, éste no necesariamente se adquiere a través de la educación formal.

No obstante que la obtención del perfil conforma toda un área temática, en gran parte de la literatura se le otorga una relativa importancia, ya que lo señalan como una etapa más dentro del proceso de selección. Por ejemplo para Arias (1979), el perfil del puesto es una etapa inmediatamente posterior a la requisición del puesto. Es decir, para el autor está en primer lugar la *vacante* y posteriormente el *análisis del puesto*; agrega que una vez que existe la vacante habrá que realizar el análisis del puesto, si es que no existe.

No cabe duda que existe una gran contradicción al respecto, ya que si bien por un lado se minimiza, por el otro hay un acuerdo implícito reportado por diferentes autores, al otorgarle a los perfiles un carácter por demás complejo, como es el descubrimiento o la identificación de las conductas que determinan el éxito y la productividad de un individuo.

En el presente estudio se considera que la precisión de los perfiles psicolaborales es el resultado de investigaciones integrales, frecuentes y sistemáticas que contemplan tanto al individuo, como sus funciones y el contexto laboral donde se desempeña.

Dentro del proceso de Selección de Personal y derivada del Perfil, está la etapa de aplicación de pruebas y evaluación psicológica, la cual pretende explorar los atributos determinados en el perfil, es decir, valora: "la habilidad y potencial del individuo, así como su capacidad con relación a los requerimientos del puesto y a las posibilidades de futuro desarrollo" (Arias Galicia, op. cit. p. 270).

Por otra parte, si la evaluación psicológica deriva de objetivos poco claros, simplemente se contará con una gran cantidad de información sin sentido y sin posibilidad de contrastación; lo que obligará al profesional que evalúa, a dar simples opiniones carentes de validez; condición suficiente para que el profesionista ponga en juego su "buen ojo clínico", que es exactamente igual que echar una moneda al aire para decidir quién es el mejor candidato.

De manera particular con este trabajo se pretende contribuir con elementos teóricos y metodológicos a la elaboración del perfil de los Coordinadores Operativos o Directores de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil del DIF-DF (CADI) con una base empírica, más que con una construcción deseable o ideal de perfil la que frecuentemente se elabora en relación a otras realidades.

Los Coordinadores de los CADI tienen como principales funciones las siguientes:

- Procurar el desarrollo armónico de los menores por medio de acciones de protección y atención, incluyendo a menores sanos discapacitados.
- Fortalecer los vínculos en la familia promoviendo en su interior el respeto y la protección a la infancia.

La población infantil que atiende el CADI oscila entre los 45 días de nacido y los 5 años 11 meses de edad.

El marco de referencia del presente trabajo está constituido por un marco teórico que contempla la conceptualización, tanto de la Selección de Personal y de los Perfiles Psicológicos, como de la Evaluación del Desempeño. Así mismo está constituido por los antecedentes de estudios que reportan el diseño y elaboración de perfiles psicológicos, así como lo relativo a las evaluaciones del desempeño.

El estudio se llevó a cabo con 46 Coordinadores de los CADI, a los cuales se les aplicó el MMPI-2 y con sus supervisores a quienes mediante una cédula de desempeño los calificaron.

Posteriormente se realizó una serie de correlaciones y contrastaciones para identificar los rasgos comunes y relevantes, vinculados a un determinado tipo de desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SELECCIÓN DE PERSONAL

IV

**PAGINACIÓN
DISCONTINUA**

1. SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de toda organización laboral el elemento humano es la parte más importante y esencial, de ahí que la administración de recursos humanos desempeñe un papel primordial en cualquier institución, ya que de ella depende por un lado que se cuente con el personal que proporcione con sus conocimientos, experiencias y habilidades para la organización, y por el otro que se logre la adaptación e integración del personal contratado.

Toda organización lucha por llegar a ser más eficiente día con día, reducir sus costos y disminuir su rotación. El paso preliminar y fundamental para alcanzar estos fines, es un proceso de selección de candidatos lo suficientemente riguroso y pertinente para que sus alcances no solamente sean inmediatos, sino que a largo plazo coadyuven a la permanencia, eficiencia y desarrollo de toda aquel que se incorpore a la institución.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección sería inútil, pero como no es así, sino por el contrario, existe una gama enorme de diferencias individuales tanto físicas como psicológicas y sociales, que hacen que las personas se comporten, aprendan, perciban y se desempeñen en forma diferente, implementar estrategias que permitan examinar las cualidades de los individuos y seleccionar a aquellos que parecen ser potencialmente adecuados para desempeñar ciertas actividades dentro de una organización.

El proceso de selección debe proporcionar no sólo una descripción de las diferencias individuales de los candidatos, sino también un pronóstico respecto a su desempeño y grado de adaptabilidad.

El concepto de *Selección de Personal* ha sido manejado por diferentes autores de la siguiente manera:

Reyes Ponce (1979) señala que es un conjunto de medios técnicos, que permite encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Probablemente una de las definiciones más completas y humanistas corresponde a la proporcionada por Arias Galicia (1979), que a la letra dice: "La selección de personal es 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" (p. 257).

Para Chrudden y Sherman (1982) implica un proceso de contrastación entre las habilidades, intereses, aptitudes y características de personalidad de los candidatos y seleccionar aquellas que el puesto especifica.

Chiavenato (1988) menciona al respecto que: "la selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre al cargo" (p. 201).

Para Cummings y Schwab (1985) el principal problema de la selección está en identificar el nivel de habilidad requerido y establecer las diferencias individuales entre las personas que solicitan un trabajo: "El nivel de habilidad adecuado se define en función de las habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio de alguna tarea" (p. 25).

Para seleccionar personal hay diversas posturas teóricas tales como el conductismo que sostiene que si un aspirante tiene buenos antecedentes escolares, una historia de empleo estable, ha tenido éxito y ha sido productivo en puestos anteriores, es improbable que desarrolle un patrón negativo dentro de una organización (Stanford, 1985). Hay otras posturas que señalan que el contexto donde una persona se desempeña, influye y modifica ciertos patrones de comportamiento.

Montenegro (2002), menciona que la selección de personal: "plantea la posibilidad de elegir a la persona idónea a través de la predicción de su conducta. Lograr este propósito implica una doble función: por un lado, elegir al mejor candidato en el aquí y ahora y por otro, con base en los resultados, poder predecir su conducta, tarea que resulta por demás compleja" (p. 15).

Por otra parte se han derivado múltiples procesos de Selección de Personal, de tal forma que seguramente cada organización cuenta con uno propio, sin embargo, muchos de estos no están respaldados por una clara postura teórica, donde hombre y organización estén plenamente conceptualizados.

Algunos de los procesos de selección que más se han utilizado o al menos que más se han implementado son los siguientes:

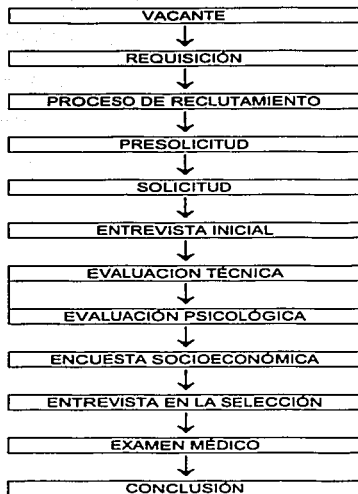


FIG. 1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A GRADOS (1988)

Este procedimiento se reduce a la aplicación de técnicas sin mayor ponderación o alternativa.

En cambio Arias Galicia (op. cit.) manifiesta que lo esencial es el hombre y establece filtros fundamentados, como se puede observar en el siguiente diagrama, a partir del cual se pueden tomar decisiones, adecuar y aplicar a cualquier tipo de situación que requiera la organización. El autor agrega que: "es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico" (p. 260). A continuación se presenta dicho proceso de selección.

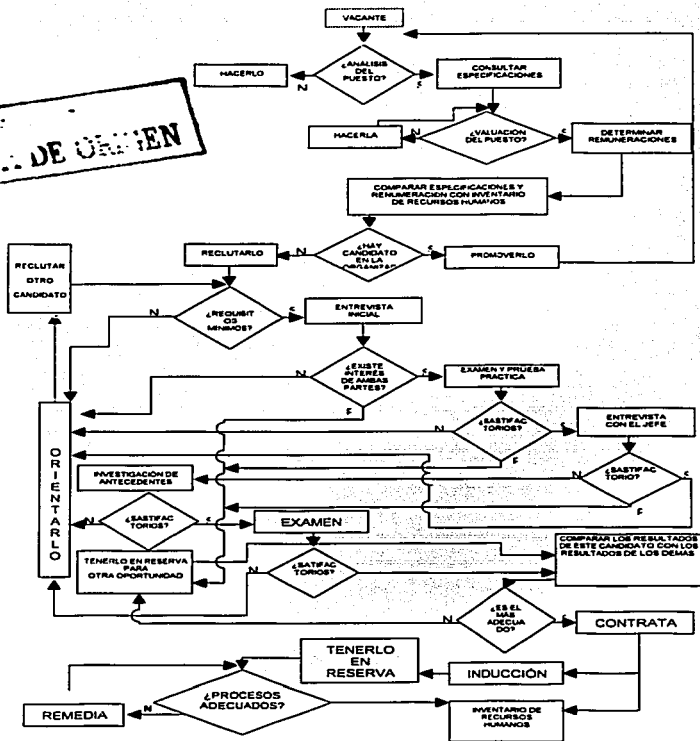


FIG. 2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A ARIAS GALICIA (1979)

De Dios y Salazar (1996) mencionan que los pasos a seguir en un proceso de selección deben ser extensos, rigurosos y sistemáticos para lograr una selección técnica y científicamente aceptable.

Para Arias Galicia (op. cit), la etapa que desencadena el proceso para la selección de personal es la existencia de una *vacante* por cubrir, a la cual define como: "puesto que no tiene titular" (p. 262) y que puede surgir a partir de las siguientes situaciones:

1. Puesto de nueva creación
2. Promoción
3. Por imposibilidad de la persona que venía desempeñando el puesto o baja

Ahora bien, si la *vacante* es la razón que reactiva el proceso de selección de personal, la *requisición* es el medio a través del cual se informa a los responsables acerca de tal necesidad. En este documento se encuentran los aspectos fundamentales del área específica a cubrir y de la persona a contratar; así mismo se notifican los motivos que dieron lugar a la *vacante*.

La requisición está conformada regularmente por los siguientes puntos:

a) Antecedentes del puesto que se va a ocupar

- Área de la solicitud
- Nivel jerárquico
- Nombre del puesto
- Causa que originó la *vacante*
- Tipo de contratación

b) Características particulares del candidato

- Requerimientos personales, escolares y laborales
- Funciones, habilidades y responsabilidades del cargo

Una requisición debe caracterizarse por su claridad y precisión respecto a los aspectos que debe cubrir el candidato. Una vez que el documento llega al psicólogo, éste deberá recurrir al catálogo de perfiles de puestos, el cual sería deseable que estuviera previamente determinado para evitar la improvisación. Si no es así el psicólogo procederá a traducir la demanda en un lenguaje técnico y a definir los atributos medibles que le permitan la elección del método y el parámetro más adecuado para seleccionar al mejor candidato.

Una vez definidos ampliamente cada uno de los componentes del puesto, se da paso a la etapa denominada reclutamiento.

Vale la pena señalar que tradicionalmente se ha definido al *puesto* como "un conjunto de tareas, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Reyes, 1987, p.15). El

puesto de trabajo dentro de la empresa es la estructura mínima sobre la cual, se rigen una serie de determinaciones sustantivas de la propia organización empresarial, que van desde el conocimiento de los saberes del trabajador, hasta el establecimiento de las estructuras salariales.

1.1 MODELO DE SELECCIÓN TRADICIONAL

Los siguientes son componentes de un modelo de selección tradicional, que se definen a partir de una planeación que contempla entre otros aspectos las políticas institucionales y el costo beneficio, ya que en muchos casos este no es justificable, ya sea por el tamaño de la empresa o por el índice de rotación de personal.

- A) Reclutamiento
- B) Evaluación de los candidatos
- C) Selección de el o los candidatos
- D) Contratación

A) RECLUTAMIENTO

Reyes (1979) señala que "el reclutamiento hace de una persona extraña, un candidato a ocupar el puesto" (p. 84).

Grados (1988) lo define como la técnica empleada para proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Chiavenato (1988) lo describe "como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo" (p. 173).

Al parecer en este concepto no hay discrepancias entre los diferentes autores, a título de ejemplo se mencionarán dos autores más, uno de ellos es Martínez (1996) quien menciona que el reclutamiento implica la atracción de los candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización. El otro es Sánchez (1993), quien señala que el reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos, es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varias, a los candidatos que cuenten con las características que se asemejen más a las que describe el perfil en cuestión.

Como parte del primer paso al establecer el proceso de reclutamiento es determinar tanto el tipo de fuente a la cuál se va a recurrir (interna o externa), como los medios a través de los cuales se realizará.

O Fuentes de reclutamiento

- **Fuente interna:**

Es aquella que se encuentra dentro de la misma empresa, con los propios empleados que por sus habilidades, características o recomendaciones pueden ser considerados. Las fuentes internas más cercanas a la organización son los sindicatos, archivos a cartera de personal, familiares, recomendados y promoción o transferencia interna de personal.

- **Fuente externa:**

Se ubica fuera de la empresa entre las cuales se pueden mencionar: las universidades y escuelas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación, periódico, radio y televisión; grupos de intercambio, boletines de personal e Internet.

El reclutamiento externo también pueden ser foráneo: estatal, municipal, internacional y masivo.

Arias Galicia (op. cit.) propone que antes de convocar a personal externo para un determinado puesto se explore la posibilidad de asignarlo a personas que laboran dentro de la empresa y sólo en caso de no localizarlo, proceder al reclutamiento externo.

O Medios de reclutamiento

Son aquellas formas de difusión que la empresa utiliza para dar a conocer un puesto vacante, entre las cuales están:

- **La prensa:** frecuentemente se emplean anuncios en primera plana para los casos de personal ejecutivo y anuncios interiores para personal de mandos medios y operativos.
- **Radio y Televisión:** Se emplean cuando se requiere reclutar un gran número de personas, sin embargo, son poco usados debido a su alto costo.
- **Grupos de intercambio:** Se constituyen a través de los encargados del reclutamiento de personal de diferentes empresas, quienes proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.
- **Boletines:** Se utiliza cuando queremos captar personas que vivan cerca de la empresa u organización.
- **Instituciones educativas:** Se recurre a ellas cuando el nivel de estudios es determinante, es decir, cuando se requieren personas especializadas.

- **Internet:** Se ofrecen las vacantes a través de este medio, al cual cada vez se tiene más acceso.
- **Despachos especializados:** Localizan a candidatos potencialmente interesantes para la empresa, estos despachos funcionan como "cazadores de cabeza" o "head-hunters".
- **Bancos de candidatos:** Existen empresas especializadas en formar bancos de datos de candidatos, los reclutan y colocan sus datos en un sistema de cómputo. Las empresas, mediante el pago de una cuota, pueden enlazarse telefónicamente vía un módem, con ese banco de datos y buscar a los candidatos que requieran.

B) EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Esta etapa es de constante interacción con los candidatos y se establecen diferentes momentos para la aplicación de diversas técnicas de acopio de información. Tanto los momentos como las técnicas derivan de las características de la institución y de la experiencia del psicólogo.

○ Solicitud

En algunas organizaciones se utiliza además una presolicitud, que es una forma útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos que permite apreciar de manera rápida, si el solicitante reúne los requisitos mínimos indispensables para incorporarse al proceso de selección, es decir, es un filtro más, antes de dar la solicitud.

La solicitud es un cuestionario estructurado que debe contener información relevante del candidato como: datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS y RFC entre otros), datos familiares, escolares, experiencia laboral, puesto, sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores y planes a corto y largo plazo.

Si el candidato reúne los requisitos mínimos indispensables podrá continuar con el proceso, siendo frecuentemente la entrevista la siguiente etapa.

○ Entrevista

Arias Galicia (1999), menciona que: "la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones" (p. 441).

Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual está predeterminado para poder precisar la información que se requiere.

Las entrevistas por su estructura se clasifican de la siguiente manera:

- **Entrevista no estructurada o abierta:**

En este tipo de entrevista, las áreas que se llegan a abordar surgen espontáneamente, por lo que se parece mucho a una conversación amistosa. Las preguntas que el entrevistador realiza, surgen con base a la información que el candidato va proporcionando.

- **Entrevista estructurada o cerrada:**

Se basa en un conjunto de preguntas preestablecidas que se le hacen a cada uno de los candidatos. Este tipo de entrevista le da confiabilidad al proceso y lo hace más objetivo, ya que la información que se obtiene de cada una de las personas entrevistadas es absolutamente homogénea y apegada a los requerimientos del puesto.

- **Entrevista mixta:**

Es la más común en el proceso de selección de personal, ya que permite combinar preguntas preestablecidas con la espontaneidad del aspirante, donde las primeras proporcionan la información que permite hacer comparaciones entre los candidatos y con la segunda se obtiene mayor conocimiento de las diferencias individuales.

La cantidad de entrevistas que puede haber en un proceso de selección varía, dependiendo de las políticas de cada institución, como se describe a continuación:

- **Entrevista Inicial**

Esta entrevista pretende detectar los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Su finalidad es comprobar los datos obtenidos en la solicitud y tener contacto visual con el candidato. Al finalizar la entrevista, se le proporciona al candidato información general sobre la vacante, horario, sueldo y prestaciones.

Este momento es el primer filtro que evalúa a los candidatos antes de pasar a las pruebas técnicas y psicológicas. De la información que arroje esta entrevista depende frecuentemente el continuar o suspender el proceso. En este primer contacto el psicólogo hace observaciones acerca del candidato y las respuestas a las preguntas que formule le darán la pauta para saber, si éste tendrá o no, oportunidad de participar como probable candidato al puesto.

- **Entrevista de Selección**

“El objetivo de la entrevista de selección es muy característico, ya que el entrevistador debe apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponibles, y por lo tanto formular juicios. Los informes que recoja, las

impresiones que intente traducir, son solo medios para llegar a una decisión que será favorecer o no la contratación del sujeto" (Nahoum, 1961, p. 108).

Es recomendable que la entrevista de selección, se realice después de la aplicación de las pruebas psicológicas y de otras valoraciones utilizadas como los exámenes técnicos, para dar contexto a la información obtenida.

Cualquier entrevista independientemente del tipo y momento en que se aplique contemplan las siguientes fases:

➤ **Apertura:**

Esta fase frecuentemente se ha señalado en la literatura como el momento en que se conoce al candidato y se obtiene de él una primera impresión. Sin embargo, no necesariamente es así, ya que si se piensa en una entrevista de selección el contexto es diferente. Este punto más bien podría generalizarse como el momento en que el candidato recibe, por parte del entrevistador, una explicación clara, precisa y cordial del objetivo de la misma.

➤ **Rapport:**

Son las condiciones propicias que el entrevistador crea para que el candidato se exprese con espontaneidad y sin tensiones.

➤ **Clima:**

En esta fase se obtiene información de puntos relevantes como son: la historia laboral, educativa, personal, de salud, actividades que realiza en el tiempo libre y proyectos que tiene el candidato a corto y largo plazo, entre otras.

➤ **Cierre:**

Es el momento en que el entrevistador anuncia que la entrevista está a punto de finalizar para que el candidato pueda agregar algo más.

➤ **Reporte de la entrevista:**

Es importante hacer un reporte claro y completo de toda la información obtenida, en el que deben agregarse la observaciones que el entrevistador considere relevantes y pertinentes para los requerimientos del puesto.

○ **Evaluación técnica**

Esta valoración permite obtener la información respecto al grado de conocimientos y habilidades que posee la persona que desea cubrir la vacante.

En la bibliografía consultada se menciona que el psicólogo es quien tiene que diseñar él o los instrumentos para evaluar los conocimientos técnicos, sin

embargo, es importante enfatizar que si el psicólogo es quien debe diseñarlos, esto debe hacerse en colaboración con los expertos en el tema.

En la actualidad hay una tendencia a evaluar las competencias, que son algo más que un conocimiento aislado, ya que los conocimientos tienden a aplicarse en la solución de problemas, los cuales pueden ser diferentes por la diversidad de contextos en los que se pueden dar.

Al hablar de competencias no se hace referencia a lo que la persona sabe, sino a lo que es capaz de hacer, en ese sentido no es un saber teórico, sino la aplicación integral de conocimientos, habilidades y actitudes pertinentes a una situación particular.

Las competencias tienen dos características esenciales: 1) están centradas en el desempeño y 2) resaltan las situaciones o contextos donde dicho desempeño es relevante o útil.

Es importante mencionar también que las competencias tienen un orden y jerarquía representados en un continuo, donde los individuos van avanzando desde un nivel de novatos o inexpertos a otro donde paulatinamente y luego de un proceso de formación, adquieren plena destreza de las competencias que les permitirán tener autonomía y desempeñarse independientemente (Guzmán, 1998).

○ *Evaluación psicológica*

La selección de candidatos a través de pruebas psicológicas, se basa en la búsqueda de aquellos atributos compatibles con los requerimientos del puesto.

En la evaluación psicológica se hace la valoración de la habilidad y potencial del individuo; de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y de las posibilidades de su futuro desarrollo.

Cuando se realiza la selección de personal por medio de pruebas; se utilizan baterías de instrumentos psicológicos mediante las cuales se busca obtener conocimiento acerca de las características pertinentes al perfil del puesto que frecuentemente se relacionan con la inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes.

Para diseñar una batería deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) *El perfil del puesto*: define las funciones psicológicas deseables y medibles de un aspirante.
- b) *El tiempo*: debe considerarse el tiempo de entrega de resultados y el tamaño de la población que se espera evaluar, tanto de aplicación, como calificación e interpretación de las mismas.

- c) *El costo*: debe responder a una valoración de costo-beneficio, lo que implica ajustarse al presupuesto que de la organización.
- d) *El espacio físico*: el lugar donde se realice la aplicación de las pruebas debe contar con buena iluminación y ventilación; así como con el mobiliario suficiente para el número de aspirantes programado.

Montenegro (op. cit.) menciona que para elegir la "mejor" prueba es importante tomar en cuenta, además del objeto de estudio, los siguientes elementos como son: sexo, edad, presupuesto, características socio-culturales, tiempo para entregar resultados, tamaño de la población a evaluar, tiempo disponible para la aplicación y también la validez, confiabilidad y teoría que la sustenta. Una batería tradicional en el ámbito laboral incluye frecuentemente tres aspectos básicos a medir: inteligencia, habilidades y personalidad.

- **Inteligencia**

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través del factor general y factores específicos de inteligencia, donde se evalúan aspectos de análisis y síntesis, nivel de pensamiento y memoria entre otros. La inteligencia puede definirse como el estilo que tiene una persona para adaptarse y comportarse en el medio que la rodea, así como para solucionar problemas y adquirir nuevos conocimientos.

Wechsler en 1938, definió la inteligencia como "la capacidad integral o global del individuo para actuar con determinación, para pensar en forma racional y enfrentarse de manera efectiva con su ambiente. Es integral o global debido a que está compuesta de elementos o capacidades que, aunque son independientes por completo, son diferenciables desde el punto de vista cuantitativo" (en Jay y Sherdlik, 2000, p. 268).

Romero y Camaras (1997), realizaron una investigación en México, donde encuestan a psicólogos del área del trabajo y presentan las pruebas más utilizadas para la selección de personal, entre las cuales mencionan las de inteligencia: Beta, WAIS (Verbal) y Raven.

Además de las que se mencionan arriba, también se utilizan con menor frecuencia pruebas como: Barsit, Dominos, D-48 y Meili.

- **Habilidades**

Las habilidades son aquellas que se han adquirido como resultado de alguna práctica específica. Son producto de la maduración y el aprendizaje; es decir; se han desarrollado en el periodo de formación y persisten hasta la edad

adulta. Una habilidad puede ser fundamental para desempeñar una actividad específica del puesto a ocupar.

Existen cinco habilidades primordiales según Klausmeier (1977).

1. Significado verbal: ideas expresadas con palabras.
2. Facilidad numérica: habilidad para trabajar con números, entender, comprender y resolver problemas.
3. Razonamiento lógico: resolver problemas lógicos.
4. Rapidez perceptual: reconocer semejanzas y diferencias entre objetos y símbolos.
5. Relaciones espaciales: visualizar objetos y figuras que giran en el espacio y las relaciones que existan entre ellos.

Dentro de las pruebas de habilidades que de acuerdo a la investigación realizada por Romero y Cameras (op. cit.) las más utilizadas en el ámbito laboral son: Razonamiento con Números, Aritmética, Destrezas y Conocimientos Técnicos.

Por otra parte también son utilizadas en este ámbito las siguientes pruebas para evaluar habilidades: Comprensión mecánica, Memoria y el Test de Aptitud Diferencial (DAT).

• **Personalidad**

El término personalidad se define como "el reflejo de la manera en que la persona se ajusta a las demandas interpersonales y situacionales de su medio" (Dunnette, 1994, p. 44).

La evaluación de la personalidad se refiere a la valoración de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, estos aspectos pueden ser: estabilidad emocional, motivación, juicio social, entre otros. Además, los atributos que frecuentemente se evalúan en estos ámbitos son entre otros: las relaciones interpersonales, necesidades de afiliación, de poder, de logro, de reconocimiento y rasgos caracterológicos como la iniciativa, toma de decisiones, ajuste a normas y estabilidad emocional.

Romero y Cameras (op. cit.), mencionan como las pruebas más utilizadas en el área industrial para evaluar la personalidad: Hartman, Cleaver, Moss, HTP, Machover, Thurstone, Gordon, LIFO, FIGS, EAS, Purdue, ODT, F-12, Autobiografía y 20 cualidades y 20 defectos.

Además de las mencionadas anteriormente, también se utilizan para evaluar personalidad pruebas como la de valores de Allport, MMPI-2, Rorschach, 16 PF y TAT.

En la evaluación psicológica el uso de las pruebas permite ayudar a predecir específicamente al aspirante idóneo o más conveniente y en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y características de personalidad que requiere el puesto, se deben elegir las pruebas que integrarán la batería, ya que las pruebas deben evaluar los aspectos que nos interesan, según el perfil del puesto.

○ Encuesta socioeconómica

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve el candidato. La información puede obtenerse por personal interno o externo a la organización, sin que se pierda de vista la veracidad de la fuente. En la solicitud y durante la entrevista se confrontan los datos proporcionados.

La encuesta socioeconómica debe abarcar aspectos tales como información de la actividad socio-familiar, la actitud, la responsabilidad y eficacia del candidato en trabajos anteriores y corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada (Arias Galicia, op. cit.).

Grados (1988) señaló que la estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos:

- **Entrevista domiciliaria:**
Se hace con el fin de observar las condiciones en que habita y con quienes.
- **Investigación de referencias ocupacionales:**
Se corrobora los trabajos que señaló el candidato en la solicitud, investigando su desempeño, puntualidad, responsabilidad, honestidad, etc. Además se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación. En la realidad ésto es poco frecuente que se realice por falta de personal y de tiempo, por lo regular se hace únicamente en puestos que implican mucha responsabilidad en cuanto a bienes materiales o dinero.

○ Examen médico

Es importante verificar si el candidato se encuentra apto físicamente para desempeñar su trabajo, es decir, sin consecuencias para él o para las personas que lo rodean. En muchas ocasiones este examen condiciona el ingreso del candidato.

La realización del examen médico de admisión, debe comprender el aspecto clínico acompañado de estudios de laboratorio para detectar el estado de salud o padecimiento del candidato. El examen médico debe ser realizado por un médico

especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñara, para determinar si las condiciones físicas de dicha persona le permitirán desempeñar eficientemente sus actividades. Este examen debe ser financiado por cada empresa (Arias Galicia, op. cit.)

C) SELECCIÓN DEL CANDIDATO

Es la parte final donde se integran y analizan minuciosamente los datos obtenidos y las características del solicitante, capturados e identificados a través de todo el proceso. Esta información posteriormente será comparada con el perfil del puesto para que finalmente se llegue a la conclusión de aceptar o no al aspirante.

Frecuentemente la decisión final la toma el jefe inmediato del futuro empleado, con asesoría del Departamento de Selección de Personal.

D) CONTRATACIÓN

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la organización. Dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: contrato por obra determinada, contrato por tiempo determinado y contrato por tiempo indeterminado.

1. 2. MODELO DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS

El Modelo de Selección por Objetivos, fue presentado en México por Alvaro Jiménez Osornio en el Primer Congreso de Administración Pública y Privada en 1971, este modelo está basado en principios y técnicas del análisis experimental de la conducta, siendo su principal característica la contratación del candidato con base en los resultados que obtenga en la ejecución del trabajo.

Uno de los principios que maneja dicho modelo, es el de la triple relación de contingencias, el cual propone identificar los **estímulos antecedentes** y **consecuentes** en función de los cuales se haya la **conducta**. Al tener detectados estos elementos se operacionalizan las conductas, en términos descriptibles, observables y medibles.

En la Selección por Objetivos se debe contar con un análisis de puestos definido operacionalmente.

Los pasos para llevar a cabo la Selección por Objetivos son los siguientes:

1. Análisis de puestos.

Permite conocer las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos para el puesto y la especificación de las actividades a realizar, identificando sus antecedentes, conductas y consecuentes.

2. Ficha de puesto.

Es una condensación de la información más importante recabada en el punto anterior, con esto se tiene conocimiento de las características y actividades definidas operacionalmente como indispensables y por lo tanto, los resultados esperados de la ejecución adecuada al puesto.

3. Solicitud Ponderada.

Se asigna un valor numérico a las respuestas en relación con los requisitos establecidos, dándole un peso a cada dato y calificando estas mediante dos sistemas, uno es el de cancelación (que dará por terminado el proceso de selección del candidato, en caso de que éste no cumpla el requisito) y otro es el sistema numérico progresivo (donde se indica el grado de concordancia con los requisitos).

4. Pruebas de conocimientos.

Se elaboran y aplican pruebas de conocimientos o evaluaciones técnicas para estimar los prerrequisitos o repertorios de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Estas pruebas investigan aquellas actividades que han sido especificadas como de mayor importancia en el análisis del puesto, estas pruebas deben poseer confiabilidad y validez.

5. Capacitación al personal.

Una vez elaboradas las pruebas de conocimientos y la solicitud ponderada, se capacita al personal que aplicará estas pruebas a los candidatos.

6. Elección por el jefe.

Después de aplicadas las pruebas, los candidatos con mayor puntuación en las pruebas son presentados al jefe o supervisor, para que éste elija a la persona que considere más adecuada para el puesto.

7. Observación durante 14 días.

El candidato elegido se presenta a trabajar en la fecha indicada y por un periodo de 14 días es observado por personas debidamente entrenadas en medir la conducta, se hace un registro de conducta, y se obtienen los resultados pertinentes al puesto mediante las definiciones operacionales indicadas en la ficha del puesto.

8. Retroalimentación.

Al 15° día se comentará con el candidato su ejecución en el puesto, marcando el desarrollo de su desempeño.

9. Registro durante 13 días.

A partir de la retroalimentación se hacen nuevamente observaciones y registros de los cambios en la conducta y sus resultados.

10. Contratación o baja.

Se tomará la decisión de contratación definitiva y se capacitará en los aspectos que no se logren manejar óptimamente o bien, si no cubre las expectativas se dará de baja.

Este modelo de Selección de Personal por Objetivos tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar siguiendo los pasos señalados en un diagrama de flujo (ver fig. 3). Este modelo garantiza una observación sistemática de las conductas claves del puesto, dando como resultado que la predicción de la ejecución del empleado sea hecha en base a las tareas para las que fue contratado (Grados, op. cit.).

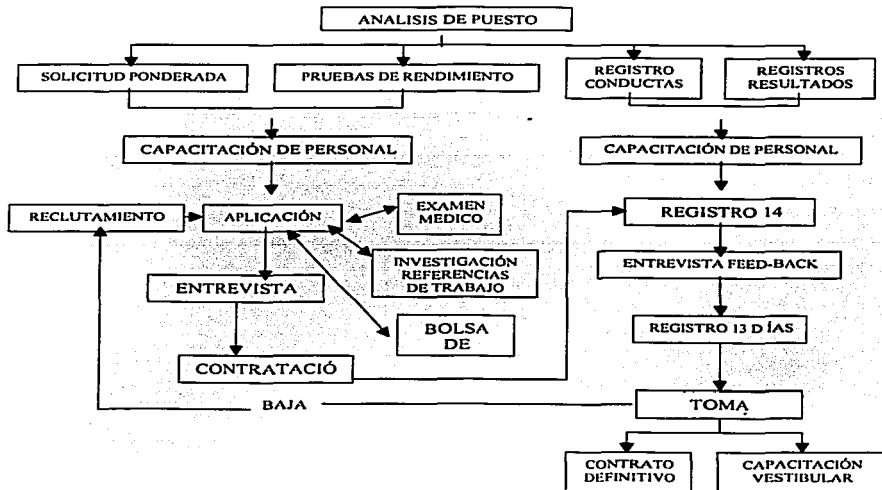


FIG. 3. MODELO DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS DE JIMÉNEZ (1971)

1.3. MODELO "CENTROS DE EVALUACIÓN O ASSESMENT CENTER"

En 1956 es cuando el Dr. Douglas W. Bray utiliza el Assesment Center (AC) para evaluar a gerentes en la compañía Bell System, pero no fue la primera vez que se utiliza en el ámbito laboral, ya que en 1948 en Australia se aplica por primera vez a nivel ejecutivo. Este modelo fue aplicado en el ámbito militar, tal es el caso de las oficinas de guerra Británicas y Norteamericanas (British War Office Selection Boards y la Office of Strategic Services) o con fines clínicos o psiquiátricos en la Universidad de California, en Berkley (en Uribe, 1996).

Los Centros de Evaluación o Assesment Center aparecen para sustituir el uso de las pruebas, trabajan con el comportamiento del individuo y es un sistema de simulación de problemas y situaciones a resolver, que permite diagnosticar las habilidades y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general personas con puestos de mandos medios o gerenciales.

Grados (1988) define al AC como "la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, sea individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un consenso entre ellos identifican a los más adecuados" (p. 237).

Se define a los Centros de Evaluación o Assesment Center (AC) como un método objetivo para la medición de conductas llamadas dimensiones, las cuales deben acercarse a lo que se requiere evaluar, se utiliza más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso y los evaluadores serán supervisados por un administrador (Uribe, op. cit.).

Los componentes del AC son:

- *Asesores*: observan y registran la conducta de los participantes
- *Dimensiones*: son las conductas que se van a observar y que previamente se definen
- *Administrador del centro*: es el capacitador especializado

Los pasos del Método de AC son:

- Identificar el fin de su aplicación
- Realizar el análisis y descripción del puesto en la organización donde se llevará a cabo
- Determinar y definir las conductas o habilidades a evaluar
- Capacitar a los evaluadores

- Seleccionar el lugar físico, las técnicas para la evaluación, el día, la hora y la cámara de vídeo; entre otros materiales
- Iniciar la evaluación
- Consensuar las calificaciones de las diferentes dimensiones
- Retroalimentar a los candidatos para promover cambios o mejoras en su desempeño

Requisitos mínimos para aplicar un AC:

1. Utilizar más de una técnica de medición
2. Intervenir más de un evaluador
3. Consensuar entre los evaluadores las decisiones del AC, como actividad independiente de los ejercicios de observación
4. Utilizar ejercicios de simulación relacionados a los puestos a evaluar
5. Determinar las conducta a evaluar por un Análisis de Puesto previo
6. Diseñar las técnicas en función de las dimensiones determinadas previamente

Como se ha observado hasta aquí, los procedimientos empleados para la selección de personal varían de una organización a otra, en función de los requerimientos del puesto específico, de los recursos técnicos y de la postura teórica del psicólogo responsable de la Selección de Personal.

Los modelos de selección pueden discrepar entonces en aspectos tales como la formación profesional, las técnicas que se usan, las secuencias que se siguen, pero en lo que no discrepan es en recorrer los tres grandes momentos: *el reclutamiento, la evaluación y la elección del mejor candidato.*

La medición de las diferencias individuales tiene una historia polémica, sin embargo, ningún modelo ha tenido mayor demanda que el tradicional y ninguna técnica ha sido más utilizada para entender la conducta humana, que las pruebas psicológicas.

Cuando la selección de personal es ineficaz, la empresa tiene pérdidas de dinero y tiempo, lo cual tiene como consecuencia el no lograr sus objetivos, así mismo el empleado no se desarrolla de manera exitosa. Por otro lado cuando la selección de personal es satisfactoria, el empleado desempeñará las funciones del puesto en forma eficiente, desarrollando así sus conocimientos y habilidades como lo requiere la organización, lo cual le permite trabajar en forma productiva y contribuir en el logro de los objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PERFIL PSICOLÓGICO

198

2. PERFIL DEL PUESTO

El antecedente que se tiene del origen de los perfiles es con Catell quien asoció el concepto con las funciones mentales. Es hasta 1906 cuando el médico ruso Rossolino introdujo por primera vez el término de "perfil psicológico" el cual tenía como objetivo expresar gráficamente los rasgos psicológicos que conforman la fisonomía psicológica de una persona a través de las pruebas y sirven para describirlo y apreciar su medida (en Martínez y Noriega, 1996). Rossolino a partir de 27 tests relativos a 8 características: capacidad de atención (concentración), capacidad de observación, memoria, comprensión, combinación, capacidad técnica, fantasía y capacidad de abstracción, logró plasmar por primera vez una psicografía del perfil, sin embargo, esta psicografía únicamente es descriptiva, sin lograr establecer las diferencias cuantitativas y cualitativas (en Contreras, 1993).

El primero en realizar el perfil intelectual fue el psicólogo suizo Richard Meili, (1949) quien combina las características de personalidad con los procesos de inteligencia, basándose en que de un buen examen de inteligencia podría surgir una interpretación (en Contreras, op. cit.).

Hay y Asociados (1950) mencionan de manera particular, que el perfil del puesto es un juicio práctico en cuanto a los requerimientos del puesto, respecto a las habilidades, solución conceptual de problemas y responsabilidad (en Sánchez, 1989).

Para Figerman (1968) el perfil es la gráfica impresa en la cual se representa la magnitud efectiva que corresponde a un individuo en los diversos rasgos comunes de una población.

Thorndike (1975) menciona que el perfil es una representación gráfica de las puntuaciones de un individuo, organizado y expresado en una unidad común de medida, de tal manera, que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan observarse.

El perfil también se ha definido como un gráfico que permite representar a un individuo como resultado de diversas pruebas a las cuales es sometido y donde los valores obtenidos son unidos por una línea continua y representan las diversas aptitudes del sujeto (Merani, 1976).

Mehrens y Lehmann (1982) definen al perfil como: "Una representación gráfica de los resultados de varias pruebas, ya sea para un individuo o un grupo, una vez que estos resultados fueron expresados en términos uniformes o comparables y la representación de perfiles permite identificar áreas de fuerza o debilidad" (en Montenegro, 2002, p. 17)

Sánchez (1989) denomina al perfil psicológico como "el conjunto de factores que involucran funciones intelectuales, habilidades, intereses y rasgos de personalidad y, que en forma segmentada y ponderada dan como resultado una gráfica asimétrica, contra la cual se puede comparar el perfil individual de los ocupantes de los puestos" (p. 49).

Vargas (1993) menciona que los perfiles de puesto plasman los requerimientos básicos, por ello es necesario, contar con personal calificado que posea las características de personalidad, actitudes y valores, para enfrentar los retos que exige la empresa.

Los perfiles en sus orígenes se relacionaron con la inteligencia, en cambio en la actualidad su uso es mucho más amplio, ya que pueden describir tanto los factores psicológicos de inteligencia y personalidad, como los socio-económicos o los educativos, por mencionar algunos.

Evidentemente tanto el perfil como la requisición son forzosamente la antesala del proceso de reclutamiento y selección del mejor candidato. No obstante que en los diferentes diagramas de flujo aparece primero *la vacante*, y posteriormente se señala "¿existe el perfil? Si existe se continua el proceso, o si No, hay que elaborarlo" ya que es difícil pensar en elaborar un perfil con la gran rapidez que en muchas ocasiones se requiere para cubrir la vacante. Si así se llevaran a cabo las cosas, se estaría hablando de una absoluta improvisación.

Grados (1988) menciona que el psicólogo transcribe los datos técnicos y personales contenidos, tanto en la requisición de personal como en el análisis del puesto, a información meramente psicológica, la cual se refiere básicamente al área intelectual, de personalidad y de habilidades. "La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste a su vez, en los que presenta la requisición" (p. 181).

Arizmendi menciona que el perfil psicológico permite estructurar la batería psicológica que se debe aplicar para cada puesto y delimita las características que debe poseer el candidato para cubrir satisfactoriamente el puesto existente (en Jiménez, 1998).

El perfil comprende diversos aspectos tales como: el origen y el ambiente en que transcurrió su vida, la formación, experiencia y nivel de desarrollo, la situación familiar actual y la presión social a que está sometido profesionalmente (Ramírez, 1993).

De La Cruz (1996) señala que el perfil psíquico "es un esquema de rasgos de un individuo en la medida en que pueden ser determinados cuantitativamente y representados en forma gráfica" (p. 63).

El enfoque de la selección de personal contempla, entre otros aspectos, que el perfil psicológico tiene como meta fundamental la predicción de las diferentes formas de comportamiento laboral, a partir de las aptitudes y el nivel de inteligencia (Sánchez y Del Pino 1997). Las diferentes formas de comportamiento laboral se refieren a las diferencias individuales entre los trabajadores, las que se manifiestan en aspectos tales como la productividad, el desempeño y la estabilidad laboral, así como en las relaciones con compañeros, superiores y subordinados.

Los perfiles psicológicos vinculados a puestos o funciones, son considerados como un elemento normativo para generar políticas de administración de personal en lo relativo a la asignación de responsabilidades y remuneraciones congruentes con las políticas determinadas por la organización.

Los objetivos más frecuentes de los perfiles son los siguientes:

- Averiguar las bases psicológicas, que requieren los distintos campos profesionales y áreas específicas.
- Determinar programas y planes de actividades lo más exactamente posible, así como determinar el nivel de ejecución que requiere la actividad que se va a desempeñar.

No obstante que en los últimos años la mayoría de las tesis vinculadas a la elaboración de perfiles en el ámbito laboral citan a Sánchez (1984), la clasificación que establece es parcial, pues las categorías parecieran ser excluyentes cuando algunas de ellas pueden resultar parte de un mismo proceso. En conclusión resultan poco claras e imprecisas, como se puede ver a continuación:

Perfil Ideal	}	Perfil Inicial
		Perfil Terminal
		Perfil Vocacional
Perfil Real	}	Perfil Profesional
		Perfil Laboral
		Perfil Psicológico

Sánchez (op. cit.) describe estos rubros y además agrega otros perfiles:

- **Perfil Ideal:** Es la proyección de las características que son consideradas como deseables. Son conductas que se espera que presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

- **Perfil Inicial:** Es el estado actual, antes de iniciar algún proceso de cambio.
- **Perfil Terminal:** Es el conjunto de metas que se logran o debieran lograr al término de sus estudios profesionales.
- **Perfil Vocacional:** Contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tienen o debieran tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.
- **Perfil Real:** Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una población en particular.
- **Perfil Profesional:** Son las formas en que se puede ejercer su profesión en las áreas o campos de aplicación.
- **Perfil Laboral:** Delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.
- **Perfil de Voluntad:** Es el psicográfico o diagrama que muestra resultados logrados por un individuo vía un número considerable de pruebas para medir la voluntad y el temperamento.
- **Perfil Psicológico:** Se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo, independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se ubique el profesionista. Cada persona tiene un estilo de comportamiento particular, el cual generalmente se moldea por la formación profesional. Siendo una representación gráfica de la ubicación de un individuo o nivel en una serie de pruebas que miden varios aspectos de su mentalidad.

De acuerdo a la clasificación que propone Sánchez (op. cit.), da la impresión que los perfiles están tan perfectamente diferenciados que logran ser excluyentes. No obstante y de acuerdo a su definición pueden ser parte de un continuo e inclusive traslaparse.

Dada la confusión que se puede prestar con esta diversidad de perfiles, se sugiere realizar la clasificación de acuerdo al momento, objetivo y contenido de los mismos, como se presenta a continuación:

Por el momento que se da dentro de un proceso puede ser:

- Perfil Inicial
- Perfil Terminal

Por su objetivo puede ser:

- Perfil Ideal
- Perfil Real

Por su contenido puede ser:

- Perfil Vocacional
- Perfil Profesional
- Perfil Laboral
- Perfil de Voluntad

El momento, el objetivo y el contenido más que ser excluyentes, tienen una estrecha relación por ejemplo, dentro de un perfil vocacional se tiene el inicial y el terminal así como el real y el ideal.

Coincidimos con Contreras (op. cit.) respecto a la importancia y beneficios de la obtención de perfiles de puestos y como señala, no es cuestionable, ya que la experiencia ha demostrado su valía en actividades relativas a la Detección de Necesidades de Capacitación, en la evaluación de personal interno con fines de promoción o reubicación y en la Selección de Personal (Contreras, op. cit.). No obstante la importancia de los perfiles en el proceso de selección y evaluación de personal, es escasa la bibliografía al respecto.

Por otra parte, como se pudo observar las definiciones son variadas, sin embargo, ninguna toca la dificultad que existe para definir el atributo específico que determina el buen o el mal desempeño. Incluso en nuestra propia experiencia los perfiles se han mecanizado, burocratizado y no permiten encontrar las diferencias individuales que exige cada puesto o función a desempeñar. Estos son aspectos que se pueden señalar desde los criterios de reclutamiento, por ejemplo la edad, ¿quién dice que una persona por arriba de 40 años no es eficiente? y como este ejemplo se pueden señalar otros aspectos más que se han convertido en un uso y costumbres.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

24-A

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se considera que el *desempeño* del empleado es una consecuencia directa entre las habilidades y su motivación para realizar el trabajo. "La palabra *desempeño* describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica qué tan bien la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran. La evaluación del desempeño, incluye comunicar al trabajador cómo es en su rendimiento e, idealmente también, el establecimiento de un plan de mejoramiento" (Rodríguez, 1999, p. 364).

Se han llegado a utilizar diversos términos para referirse a la evaluación del desempeño tales como *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informe de progreso* y *evaluación de la eficiencia funcional*, entre otros.

Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, ya que desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo ha sido evaluado. En la historia se menciona que en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de actividades respecto al potencial de cada uno de los jesuitas, en donde los miembros de la orden realizaban auto-clasificaciones y los supervisores informes de cada una de las actividades de los subordinados.

Entre finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, la sociedad inglesa planteó claramente las relaciones entre el comportamiento y la productividad, lo cual puede observarse en los escritos de Adam Smith, Jeremías Bentham, James Mill y John Stuart Mill, entre otros.

Bentham incidió en el desarrollo del "hedonismo psicológico" al enunciarlo como un principio universal del comportamiento, a partir de la cual se explica la conducta social de las personas como una función consciente en la búsqueda del placer y en su contraparte, la evitación del dolor. La tesis que desarrolló es que los hombres trabajan en proporción de los beneficios que obtienen para sobrevivir, es decir, que los trabajadores están dispuestos a soportar las cargas de trabajo en la medida en que su recompensa sea lo suficientemente considerable en relación a su esfuerzo; estas premisas se convirtieron en su momento, en la explicación no sólo de la conducta laboral sino también de las formas de organización del trabajo (en Urbina, 1989).

A partir de este principio Smith (1961), planteó que los trabajadores se desempeñan mejor cuando reciben las recompensas o consecuencias adecuadas a su esfuerzo. Desde su punto de vista, los trabajadores deben tener la posibilidad de escoger el trabajo más acorde a sus aptitudes y preferencias en forma tal, que encuentren las recompensas adecuadas a sus esfuerzos; del mismo modo que los empresarios pueden efectuar las gestiones necesarias para desarrollar sus empresas, lo que es de beneficio también para la sociedad que logra mayores rendimientos. La propuesta de Smith representa, lo que él llamó "modelo económico de las relaciones de producción".

En 1842 el Congreso de Estados Unidos aprobó una ley, que obligaba a los jefes del Departamento Ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que señalaban la calidad del aprovechamiento de cada uno de los subordinados, así como la destitución de unos para que otros fueran aceptados. Todo ello conduciría a un mejor desempeño del servicio público (en Chiavenato, 1988).

En 1918 la General Motors poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos, sin embargo, es a partir de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño formales, regulares y escritos, tuvieron un desarrollo efectivo (en Chiavenato, op. cit.).

Reyes Ponce en 1975, mencionó que la *evaluación del desempeño* es una valoración independiente de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo subjetiva e imprecisa.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que a través de ésta se pueden detectar problemas de supervisión de personal, de adaptación del empleado a la organización o al puesto correspondiente, así como un pobre aprovechamiento de empleados con un potencial elevado, pero que se ubican en un puesto de un nivel menor.

La *evaluación* se ha definido por Chiavenato, (op. cit.) como "el proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona, por lo que la evaluación del desempeño es como un sistema de apreciación del desempeño de un individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (p. 300).

Salazar (1996), define esta evaluación como el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del empleado, tomando en cuenta las aptitudes y habilidades que el puesto requiere.

De acuerdo a las anteriores definiciones, la evaluación del desempeño es una herramienta que permite identificar problemas y optimizar los recursos humanos de la empresa. Es decir, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño contribuye a la determinación y desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa. (Chiavenato, op. cit.)

Chiavenato (op. cit.) menciona que la evaluación del desempeño incluye tres pasos:

1. Selección de los atributos importantes para juzgar el valor del fenómeno que va a ser evaluado.
2. Desarrollo y aplicación de procedimientos que describan los atributos seleccionados en forma efectiva y precisa.
3. Síntesis de la evidencia proporcionada por estos procedimientos en un juicio de valor final.

Y que sus propósitos son:

1. Proporcionar una base adecuada para la asignación e interpretación de calificaciones.
2. Determinar la aptitud de un individuo para las tareas que supone un determinado proceso.
3. Identificar las causas de conflicto en un individuo o grupo, para utilizar las medidas correctivas pertinentes.

Stolz (1961) señala que para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse completamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y nunca en las características de personalidad (en Chiavenato, op. cit.).

3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño por lo regular busca alcanzar dos objetivos:

- 1º Tomar decisiones administrativas sobre los empleados.
- 2º Promover el desempeño o el potencial al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren desarrollar a través de cursos de capacitación o adiestramiento.

Grados (1995) menciona que la evaluación del desempeño tiene dos finalidades:

1. *Desde el punto de vista psicosocial:* conocer la conducta y el rendimiento de los empleados.
2. *Desde el punto de vista de la empresa:* identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias: necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.

Rodríguez (op. cit.) considera que un programa de evaluación del desempeño, debe tener los siguientes objetivos:

- Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar las decisiones adecuadas.
- Ayudar a los superiores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a cada empleado en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos.

Así mismo describe diversos objetivos intermedios de la evaluación del desempeño:

- *Mejoramiento del desempeño:* la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- *Ajustes de compensaciones:* las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- *Decisiones de colocación:* los ascensos y las transferencias se deben basar en el desempeño del pasado.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo:* un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- *Planeación y desarrollo de carreras:* la retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- *Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos:* un buen o mal desempeño, implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- *Inexactitudes de la información:* un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información del análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- *Errores de diseño de puestos:* un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones ayudan a diagnosticar esos errores.
- *Igualdad de oportunidades de empleo:* Las evaluaciones precisas que miden el desempeño, aseguran que las decisiones internas sean las adecuadas.
- *Desafíos externos:* a veces el desempeño es afectado por influencias externas, hay que descubrir éstas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

Sherman y cols. (1999) mencionan que la evaluación del desempeño puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y para el empleado que se evalúa. Según el autor algunos de sus objetivos son:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y las normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones.

La evaluación del desempeño debe ser un proceso donde no solo se evalúe al empleado, sino también que los empleados evalúen a la institución, sus políticas y la comunicación formal dentro de ella, para tener una base completa que efectivamente permita que individuo y organización optimicen sus recursos.

Arias Galicia (1999) describe los principales objetivos de la evaluación del desempeño, para la organización, para el jefe inmediato y para el trabajador, los que se mencionan a continuación:

➤ Para la organización:

Conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, a quiénes pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza y qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.
Determinar necesidades de capacitación o adiestramiento.
Mejorar sus planes y objetivos.

➤ Para el jefe inmediato:

Tener datos sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del personal en la organización.
Soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios y transferencias.

➤ Para el trabajador:

Dar a conocer a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuáles se espera una mejoría de su parte, el trabajador puede entonces perfeccionarse.
Estimular su esfuerzo y verse recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo.
Proporcionar una retroalimentación adecuada para los empleados en su desempeño y la oportunidad para desarrollarse en las actividades de la organización.

De acuerdo a los diferentes autores revisados los principales objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Conocer el nivel de ejecución con base a las funciones y metas asignadas.
- Motivar a los empleados eficientes a mejorar su desempeño, así como modificar actitudes de aquellos que no tienen el rendimiento esperado.
- Contar con elementos para la toma de decisiones en materia de sueldos, promociones y terminación de las relaciones de trabajo.

La evaluación del desempeño es muy importante para los subsecuentes procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que contribuirá a enriquecer o modificar el perfil.

3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hay varios métodos de evaluación del desempeño y cada uno presenta sus ventajas y desventajas dependiendo de las circunstancias y objetivos, estos métodos son un medio para obtener información y datos que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño dentro de las organizaciones, algunos de ellos se describen a continuación.

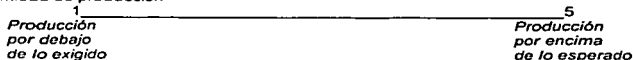
➤ MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Chiavenato (1988), menciona que este método es el más utilizado y divulgado por ser el más simple, consiste en evaluar a través de grados las características del desempeño del evaluado. Se utiliza un formulario de doble entrada en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas los grados en que varían. Los factores son seleccionados previamente para definir las conductas o características del trabajo que se pretenden evaluar, estas se describen de una manera simple y objetiva dentro de un continuo que va de la satisfacción hasta la insatisfacción. Existen tres tipos de escalas gráficas:

- **Escalas gráficas continuas.**

Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud. A continuación se presenta un ejemplo de esta escala:

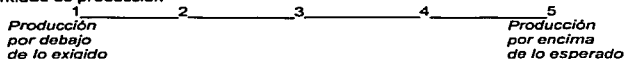
Cantidad de producción



- **Escalas gráficas semi-continuas.**

Es igual a la anterior sólo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los extremos y de igual forma sólo son definidos los dos puntos extremos, como se puede ver en el siguiente ejemplo:

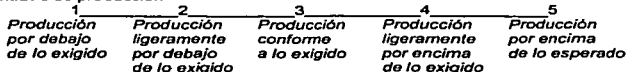
Cantidad de producción



• **Escalas gráficas discontinuas.**

Son escalas donde se definen las características de cada grado, donde el evaluador deberá marcar uno de los grados que describa el desempeño del evaluado.

Cantidad de producción



Estas escalas facilitan las comparaciones entre los empleados porque los resultados se cuantifican y es sencillo registrar la información, sin embargo, no permiten mucha flexibilidad al evaluador que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.

► **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:**

Este método está desarrollado con base en entrevistas que realiza el jefe inmediato, en las que verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Este método permite, además de hacer un diagnóstico del desempeño del empleado, planear conjuntamente con el jefe inmediato, su desarrollo en la empresa y en su función.

En este método el jefe inmediato compara las cualidades de los empleados mediante la observación directa del desempeño, sin embargo pueden requerir de mayor tiempo y costo que otros métodos.

► **MÉTODO DE SUPERPOSICIÓN DE PERFILES**

Se obtiene una variedad de perfiles que son elaborados a partir de:

- una autoevaluación del empleado que está siendo evaluado
- los resultados promedio de las evaluaciones realizadas por sus compañeros
- los resultados promedio de la evaluación hecha por el o los jefes inmediatos.

La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionarán el perfil definitivo del desempeño, sino que también permitirá descubrir las zonas de discrepancia.

No obstante puede existir mucha discrepancia entre las evaluaciones, ya que el empleado al autoevaluarse puede hacerlo con las más altas puntuaciones, no así por sus compañeros quienes pueden evaluarlo en función de la empatía o apatía.

► MÉTODO DE ORDENAMIENTO

Consiste en colocar las evaluaciones de los empleados en orden de acuerdo a la calidad. Las clasificaciones se realizarán según las cualidades individuales para una posición dada. En una relación completa de todos los empleados a evaluar, el evaluador elimina de la lista todos los nombres de los subordinados que no conozca suficientemente bien para ordenar. Coloca el nombre del evaluado que posee más del atributo buscado o esperado en la parte superior de la primera columna, la cuál está destinada para las personas que cuenten con dicho atributo o característica que se está evaluando, y el evaluado que posee menos al final de la segunda columna. Entonces se eliminan de la lista total los dos nombres de los extremos.

► MÉTODO DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS

Este método es ligeramente diferente del método de *elección forzada* (el cual se describe más adelante), porque no obliga a la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo +), y aquellas que realmente demuestren lo opuesto de su desempeño (signo -).

► MÉTODO DEL CONSENSO COMÚN

Es también conocido como "método de evaluación en grupo", donde el jefe inmediato y otras personas del mismo nivel, como pueden ser supervisores, gerentes y jefes de departamento, se reúnen y evalúan el desempeño de los empleados. Es un método de evaluación colectiva.

Este método reduce la influencia de opiniones y distorsiones de una sola persona y puede ser muy útil en las organizaciones en donde hay más de una autoridad directa.

► MÉTODO DE LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS

Este método está muy relacionado con el Programa de Administración por Objetivos, se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados o esperados para cada

empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del evaluado, así como las medidas a tomar para mejorar el desempeño.

Es un método muy práctico ya que en base a las metas esperadas se contrasta el desempeño real. Sin embargo, su funcionamiento depende de los puntos de vista del evaluador.

► **MÉTODO MIXTO**

En las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy común que se acuda a una mezcla de métodos para la composición del modelo de evaluación del desempeño. Se retoman características de los diferentes métodos existentes para obtener una evaluación que abarque los aspectos que la organización necesite.

Se puede adaptar una evaluación conjuntando diferentes métodos para así medir todos los aspectos que se requieran, sin embargo puede llegar a un abuso excesivo del uso de los diferentes métodos.

Cummings y Schwab (1985) describen otros métodos de evaluación, los cuales clasifican en cuatro rubros:

D. PROCEDIMIENTOS COMPARATIVOS

Los procedimientos comparativos generalmente se caracterizan por los siguientes dos puntos:

- a) En todos los casos en la evaluación se compara al evaluado con otros empleados, en relación con el área o áreas de interés.
- b) Esta comparación se hace para buscar el logro de la efectividad del empleado en favor de la organización.

Procedimientos de clasificación

- **Clasificación directa**
Es un procedimiento muy simple que implica la comparación de los evaluados. El evaluador tiene que considerar a todos los empleados que serán evaluados e identificar al que mejor desempeñe su trabajo, al que le sigue y así sucesivamente hasta llegar al de desempeño más pobre.
- **Clasificación alterna**

La clasificación alterna es una variante ligeramente más compleja de la clasificación directa. Se da al evaluador una lista por orden alfabético de todos los empleados que serán clasificados y se le pide que piense en el mejor empleado y en el de más pobre desempeño en el área específica.

- **Comparación por parejas**
El evaluador compara a cada empleado con cada uno de los demás.

②. ESTÁNDARES ABSOLUTOS

Generalmente se miden varias facetas del desempeño global y no una sola dimensión global, como es característico de los procedimientos comparativos. De manera particular cada individuo es evaluado contra una o varias normas estipuladas por escrito. En este caso no se comparan con otros empleados.

Métodos cualitativos

- **Incidentes críticos**
Se estipula que sean identificados los requisitos críticos para el desempeño satisfactorio de la tarea. Esta información se obtiene frecuentemente por los supervisores de los empleados que serán evaluados. Los datos son recopilados en un número pequeño de categorías conductuales.

La etapa de aplicación implica que cada evaluador cuente con la lista de las categorías formuladas para que pueda registrar todos los incidentes positivos o negativos que se presenten y que pertenezcan a dichas categorías.

- **Lista de verificación ponderada**
El evaluador no valora el desempeño sino solo lo registra. Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. Posteriormente se reune tal información para ser evaluada por los supervisores de los trabajadores evaluados, los cuales dictaminarán lo favorable o desfavorable que resulta un desempeño particular.
- **Elección forzada**
Implica un grupo de declaraciones sobre la conducta de los empleados en el trabajo. Cada grupo generalmente contiene dos, tres o cuatro conceptos. En este método se le pide al evaluador elegir el concepto que más describa al evaluado. Al construir los conjuntos de conceptos se intenta que haya una ecuación en la utilización de éstos, a fin de

que el evaluador no pueda influir en las calificaciones a favor o en contra de alguno de los evaluados.

La naturaleza de las frases o enunciados puede tener variaciones en al menos dos formas de composición de las frases:

- a) Los bloques están formados por frases de significado positivo o negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del empleado.
- b) Los bloques están formados apenas por frases con significado positivo. El supervisor o el evaluador al juzgar escoge las frases que se apliquen mejor al desempeño del evaluado.

Métodos cuantitativos

Son los métodos en los que se pide al evaluador que especifique el grado en el que algunas declaraciones son aplicables al desempeño del evaluado.

- **Calificación convencional**
Constituye sin duda la forma más popular de las técnicas de evaluación. Este método es similar al de escalas gráficas, el cual ya fue mencionado anteriormente. Se le presenta al evaluador una escala en la que tiene que marcar algún punto para representar la evaluación del empleado evaluado y puede ir de pésimo a excelente desempeño. Las calificaciones varían ampliamente con respecto al número de conceptos que miden, algunas buscan evaluar tan sólo dos características, mientras que otras tratan de obtener información sobre veinte o hasta treinta características del desempeño.
- **Calificación basada en la conducta**
Se pide a los supervisores que den ejemplos de sus empleados, en donde los resultados de éstos hayan sido sobresalientes tanto en lo satisfactorio como en lo insatisfactorio. La información es concentrada en un pequeño número de categorías generales. Posteriormente se pide a los jueces calificar cada uno de los incidentes críticos.

Ⓐ. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) ha sido presentada por McGregor (1960), como una alternativa a los sistemas convencionales de calificación y comparación de empleados.

La administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño, que se basa en la conversión de los objetivos de la organización a objetivos para los

individuos. El punto central de la administración por objetivos es que cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. Estos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y si se satisfacen las dos condiciones, los empleados tienen probabilidades de sentirse motivados para alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento.

El proceso consta de cuatro pasos:

1. Se hace la definición de las metas que el empleado alcanzará en el futuro.
2. El subordinado debe lograr los objetivos establecidos.
3. Se evalúa el desempeño en relación a las metas establecidas previamente.
4. Se establecen nuevas metas para el futuro y de esta forma se repite el proceso.

④. ÍNDICES DIRECTOS

Este procedimiento se refiere a la medición de la productividad y de la ausencia en el trabajo, que son los índices directos.

- **Mediciones de la productividad**

Al medir directamente la productividad de un individuo, lo que estamos haciendo es analizar la cantidad o calidad de su producción. La información que se obtenga tendrá que ser analizada, en primer lugar, a partir del objetivo determinado y en segundo, por el tipo de recursos y tecnología usados para alcanzarlo. Es posible obtener mediciones directas sólo cuando el empleado genera un producto que es posible distinguir. Generalmente este tipo de medición se da en los obreros, más que de los empleados a nivel medio o gerencial.

- **Mediciones de la separación**

Una forma especial de medir la productividad es con base a la asistencia real al trabajo. El empleado puede dejar de asistir temporalmente (ausentismo) o definitivamente (cambio). En la medición de los cambios, debe hacerse una distinción inicial entre los cambios voluntarios (los iniciados por los empleados) e involuntarios (los iniciados por la organización), las mediciones deben reflejar esta diferencia ya que las causas y consecuencias de ambos son fáciles de distinguir. Por ejemplo, los despidos necesarios por la declinación de las ventas, deben interpretarse de manera muy diferente a los cambios voluntarios como causa de la insatisfacción por los salarios.

❖ LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE 360 GRADOS

Arias (op. cit.) presenta un método más de evaluación del desempeño.

Esta evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño al obtener aportes desde todos los ángulos (supervisores, compañeros y subordinados, entre otros).

La evaluación de 360 grados consiste en preparar listas de verificación con los aspectos primordiales para el puesto y solicitar a subordinados, compañeros y superiores, la evaluación de manera anónima, del comportamiento y los resultados de cada persona. Posteriormente se entrega a cada persona un resumen de las calificaciones, de esta forma, cada individuo puede tener una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones con su propia apreciación.

Con frecuencia las evaluaciones se complementan con la aplicación de exámenes psicológicos y centros de evaluación (Assesment Center), además de entrevistas individuales con consultores especializados. A partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión, se establecen metas de desarrollo personal e inclusive del equipo de trabajo.

3.3. MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN

Jiménez (1998) propone evaluar el desempeño con una alternativa basada en el análisis experimental de la conducta, la cual se explica a continuación:

El Modelo Centro de Investigación (MCI) se considera como una alternativa válida y confiable, siendo su principal característica la medición de la conducta, la cual es tomada a partir de la ejecución misma.

El procedimiento a seguir en el MCI es el siguiente:

1. **Realizar el análisis de puestos**

Esta técnica proporciona información sobre las responsabilidades, objetivos y/o metas implicadas en el puesto en cuestión. Con esta información se determinan las tareas esenciales del puesto, así como los requisitos necesarios para desempeñarlo y las conductas que el empleado deberá mostrar para asegurar su correcta ejecución.

- 2. Operacionalizar conductas**
Recabada la información anterior, se determinan cuáles son las tareas esenciales del puesto, así como los requisitos para desempeñarlos, por lo que se deben definir operacionalmente las conductas identificadas como sustantivas, de manera clara, indicando el tiempo y presencia.
- 3. Entrenar al personal responsable**
Se debe entrenar a los supervisores o jefes inmediatos para que sean ellos los encargados de realizar las observaciones. Se les instruirá en la forma de registrar las conductas, en los sistemas utilizados para este fin y en la forma en que deberán concentrar los datos.
- 4. Monitorear al inicio**
Se establece un periodo para que el consultor o la persona responsable de llevar a cabo el MCI, observe que se realice la evaluación de manera correcta.
- 5. Implementar**
Hechas las correcciones necesarias en caso de haber detectado fallas durante la fase de monitoreo, se implementa la evaluación propiamente dicha.
- 6. Supervisar periódicamente**
Para constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha hecho con las especificaciones acordadas y en los periodos preestablecidos, se supervisará a los evaluadores a través de los registros que hayan obtenido.
- 7. Concentrar información**
Los datos se concentran (vacían) en tablas las que variarán de acuerdo a la conducta que se va a calificar.
- 8. Administrar consecuencias**
Se le otorgará consecuencias a aquella persona que haya alcanzado el nivel previamente establecido, dichas consecuencias pueden ser incentivos y promociones, entre otras.
- 9. Evaluar el procedimiento**
Se hace una evaluación global del proceso del MCI para determinar si se han seguido las especificaciones establecidas por el modelo. Esta evaluación proporciona retroalimentación tanto al evaluador, como al mismo trabajador que fue evaluado.

3.4. TIPOS DE EVALUADORES

Cummings y Schwab (op.cit), mencionan que existen al menos cinco personas posibles para llevar a cabo la evaluación que dependerá del objetivo y de las dimensiones a evaluar:

1. El supervisor o los superiores de la persona que será evaluada
2. Los compañeros del evaluado
3. El evaluado mismo
4. Los subordinados del evaluado
5. Alguna persona que se encuentre fuera del ambiente de trabajo del evaluado

La evaluación por parte del supervisor o superiores

La jerarquía de autoridad formal que existe en la mayoría de las organizaciones, hace legítimo el derecho del superior de tomar decisiones evaluativas y evolutivas con respecto a sus subordinados. Se señala que la evaluación puede tener más validez cuando la llevan a cabo diversos superiores, en el mismo nivel o en niveles sucesivos dentro de la organización.

Existen diversos riesgos en la evaluación hecha por el superior, como por ejemplo: el ser evaluado por quien controla las compensaciones y los castigos puede atemorizar al subordinado.

La evaluación por parte de los compañeros

Las evaluaciones de los iguales también pueden resultar adecuadas cuando el supervisor no está en condiciones de observar de una manera objetiva, la conducta de sus subordinados.

Esta evaluación y su subsecuente análisis también puede ser útil para informar sobre los problemas de comunicación y coordinación que existen entre el grupo de trabajo. Pueden aclararse las expectativas mutuas y las interdependencias en las tareas a fin de que el propio control sea más factible.

La autoevaluación

Una autoevaluación está justificada cuando existen razones para creer que el empleado se encuentra en la mejor posición para observar y evaluar sus propios métodos de trabajo y resultados.

El sistema de autoevaluación es poco común, pues sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de un buen nivel cultural, con capacidad para hacer una autoevaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales.

La evaluación por parte de los subordinados

Esta evaluación es importante para saber como perciben los subordinados a su superior, ya que puede ser un elemento de presión para un cambio de conducta del superior. Las organizaciones pueden usar las evaluaciones del subordinado a fin de determinar el potencial de liderazgo de sus gerentes, así como un medio para crear una atmósfera de igualdad de poder y de participación de los niveles organizacionales inferiores.

Las evaluaciones por parte de personas ajenas al ambiente de trabajo

Las organizaciones algunas veces emplean a especialistas del departamento de personal, quienes cuentan con experiencia en evaluación o bien, a asesores externos para que se encarguen del proceso de evaluación. El empleo de esta clase de personas se lleva a cabo bajo dos condiciones generales:

1. La necesidad de asesoría especializada por parte de un observador capacitado en alguna área particular.
2. Cuando se quiere evitar que los intereses creados intervengan, haciendo con ello un proceso de mayor objetividad.

Este capítulo señala el valor y significado de la Evaluación del Desempeño como un medio a través del cual, se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con mayor potencial, entre otros.

En el proceso de evaluación de personal en el sector público, generalmente primero son emitidas las normas y después se trata de adaptar el comportamiento de quien se va a evaluar, por lo que no siempre son objetivas las evaluaciones.

La evaluación del desempeño pudiera ser juzgada como subjetiva, debido a que puede interferir con el sistema de evaluación, una serie de errores, y por lo tanto contaminar su objetividad y efectividad, por lo cual debe cuidarse de no incurrir en ellos para obtener resultados objetivos. Ya que la evaluación como elemento vital de la organización provee información importante, debe estar basada en hechos y no en apreciaciones que pueden crear confusiones y toma de decisiones incorrectas.

Por último es importante señalar que la evaluación del desempeño es útil tanto para el empleado, como para la organización. La evaluación detectará las cualidades y deficiencias, por lo que el uso correcto de esta información podrá ayudar a dar retroalimentación a los trabajadores, así como el desempeño de los mejores empleados puede ayudar para determinar qué características deben presentar los candidatos a los puestos para ejecutar la tarea. De ahí la importancia de conocer los principios y procedimientos de la evaluación. Por lo que los métodos a los que deben recurrir deben ser los más objetivos y sistemáticos posibles, constituyéndose ésta en una de las principales tareas de los psicólogos, que cumplen funciones de apoyo en el área de recursos humanos.

Corresponde a los psicólogos industriales o del trabajo utilizar diferentes medidas para evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, no debemos olvidar que con frecuencia la medida o método que se emplea, depende de las características y del momento en que se aplique.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANTECEDENTES

41-A

4. ANTECEDENTES

Mucho se habla por parte de los psicólogos industriales de la importancia de los recursos humanos para el desarrollo y crecimiento de una organización, razón por la cual el proceso de selección se ve como uno de los principales pilares para el logro de los mismos.

No obstante que la selección del ser humano es tan antigua como él mismo, muchos de los autores coinciden en ubicar a la Primera Guerra Mundial como punto de partida para el estudio formal de la selección y evaluación de personal, momento en que los instrumentos psicométricos se ponen al alcance del ámbito laboral permitiendo una valoración bajo parámetros más objetivos que los utilizados hasta antes de principios de siglo.

En 1915 Taylor el llamado "padre de la administración" consideró que para hacer más sencillo el proceso de selección, se debía seleccionar a la gente idónea para lo cual sugiere un análisis de puesto a fin de conocer las actividades correspondientes (en Contreras, 1993).

Ya para la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los países contaban con grupos de psicólogos para seleccionar a sus oficiales, así mismo contaban con nuevos instrumentos para la medición de habilidades, aptitudes y conocimientos. Uno de esos instrumentos fue la técnica denominada Centros de Evaluación o Assessment Center, la cual incluye simulaciones de situaciones de trabajo semejantes a las que los candidatos vivirían en el desempeño real del mismo. Con esta técnica se aumentó la confiabilidad en el pronóstico.

En México se tiene identificado que en el año de 1942 se inició la selección de personal en el Banco de México, utilizando mediciones antropométricas para detectar posibles rasgos psicológicos que pudieran llevar al personal a cometer fraudes. Vale la pena señalar que en ese entonces no se hace referencia a las pruebas psicológicas.

El Banco de Comercio inicia sus funciones al respecto, creando tanto un departamento como un modelo de selección similar al Banco de México. Posteriormente es cuando se incluye una prueba de personalidad. Así mismo se incluyen la adaptación de nuevas pruebas para puestos de diferentes niveles. De esta manera los psicólogos amplían sus funciones al crear programas de selección, análisis, evaluación de puestos e investigaciones especiales (en Contreras, op. cit.).

En 1949 se crea en el Departamento del Distrito Federal, el Instituto de Personal, donde se brindan servicios a empresas con necesidad de seleccionar personal y que no contaban con la estructura para crear un departamento de psicología. Tiempo después estos servicios ampliaron su cobertura al brindar asesoría técnica

respecto a los problemas de trabajo, organización de personal e investigaciones especiales surgidas de las necesidades de cada una de las empresas solicitantes. En 1951, el Hospital Colonia funda el Departamento de Servicios de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, en el que adicionalmente se incluían servicios de selección encaminados a eliminar a los sujetos que pudieran ser perjudiciales para el público o la institución, sometiendo a los candidatos a diversos exámenes tales como el médico y el psicológico.

En 1959 se inicia la selección y promoción de personal en la Comisión Federal de Electricidad, para lo cual fue contratado un grupo de psicólogos entre los que destacan el Dr. Luis Lara Tapia, Dr. Rogelio Díaz Guerrero y la Lic. Sara Margarita Zendejas; quienes además se encargaron de realizar la adaptación de las pruebas Army-Beta, Dominós, WAIS y Barranquilla.

El incremento acelerado de las industrias en México, va otorgándole poco a poco a la Psicología del Trabajo gran importancia, misma que en la actualidad tiene. Este incremento y las expectativas sobre los resultados de la Psicología del Trabajo, generaron la demanda de incluir a personas altamente preparadas para realizar tales funciones, momento en que se crean despachos de consultoría, que de alguna manera satisfacen necesidades temporales de empresas pequeñas y medianas, que no justificaban la creación de un departamento especializado para el reclutamiento y selección de personal, entre los más reconocidos están: *Servicio de Psicología Aplicada, Shore y Asociados, Aranda López y Asociados, Haro Leev Luis, DANDO, S.A., Psicología Industrial y Asociados, Psicólogos Asociados, Ingeniería Humana, Consultores en Relaciones Industriales, Asesores en Dirección y Jusidman - Castaño y Asociados.*

Estos despachos surgen en los 60's y son valiosos promotores de las aplicaciones que en la actualidad tiene la psicología en las empresas.

Actualmente existen consultorías de nueva creación y algunas de las anteriormente señaladas aún subsisten, obviamente con grandes transformaciones y amplios programas de servicios que se ajustan a las nuevas y mayores demandas de las distintas empresas, tales como el brindar servicios por medio de Internet.

Con base en la revisión de investigaciones realizadas en años anteriores sobre la selección de personal, la elaboración de perfiles psicológicos y la evaluación del desempeño, a continuación se presentan algunas de estas.

Frecuentemente se habla de perfiles pero fuera de establecer elementos que son tradicionales y comunes a una gran variedad de ellos, tales como la edad, escolaridad, género y estado civil, entre otros; éstos no han logrado especificar la forma de obtener el factor psicológico que pueda determinar el futuro desempeño de una persona. Entre los estudios identificados están los siguientes.

Contreras (1993) desarrolló una propuesta para la elaboración de Perfiles de Puestos en una institución bancaria, a través de la elaboración de una guía que permita unificar los criterios para la obtención de perfiles de puestos en los diferentes niveles. Para lo cual recurrió a tres técnicas distintas:

1. *Técnica psicométrica*: se realiza mediante el uso de pruebas psicométricas. Dicha técnica la recomienda para la obtención del perfil de puesto a través de poblaciones numerosas con constante rotación, principalmente en niveles operativos. Dentro de este procedimiento se llevan a cabo los siguientes pasos: 1º se elige el puesto a perfilar; 2º se solicita la descripción de las funciones del puesto; 3º se seleccionan los participantes a través de la evaluación del desempeño o bien mediante los parámetros que el área esté manejando; 4º se determinan las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente las funciones y 5º se seleccionan las pruebas psicométricas que medirán las habilidades determinadas. Para este caso se escogieron la prueba de 16 factores de la Personalidad, la Prueba de Terman-Merril, y la Prueba de Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Se aplicaron, calificaron y concentraron los resultados de las pruebas y finalmente se ponderaron los factores del perfil.

El autor menciona, que obtener el perfil del puesto mediante esta técnica puede llevar más tiempo que cualquier otra, sin embargo los beneficios brindados justifican su aplicación.

2. *Técnica de Selección Acertada*: es apropiada para casos en que el perfil del puesto corresponda a un nivel ejecutivo, donde obviamente la población ocupante del mismo no sea numerosa, pudiendo incluso ser aplicada en puestos con un solo titular. Dentro de este procedimiento está: 1º elegir el perfil del puesto a definir; 2º concertar una cita con los funcionarios para la aplicación de cuestionarios; 3º efectuar la elección de las dimensiones que conformaran el perfil y 4º llevar cabo la ponderación de cada una de las dimensiones.

Esta técnica le resultó adecuada para la identificación de las dimensiones relevantes de un puesto, sin embargo, menciona que requiere ser complementada con alguna otra técnica que proporcione información sobre la capacidad intelectual.

3. *Técnica Cleaver*: es apropiada para aquellos casos en que el puesto corresponde a un nivel gerencial o directivo y a una población por lo tanto reducida, siendo inclusive, indicada para puestos en los que se cuenta con un solo titular. Por lo tanto la aplicación deberá efectuarse con el jefe inmediato, ya que es importante considerar la percepción de ambos. Con esta técnica se realiza un procedimiento en el que 1º se determina el perfil del puesto a definir; 2º se concerta una cita con los involucrados en la aplicación; 3º se hace la aplicación de la forma H. F. J. D. (que plantea la técnica para la obtención del factor humano del puesto) a los participantes y a través de consenso se determina para cada uno de los 24 reactivos el puntaje que se asignará; 4º se

califica y se vacían los datos obtenidos en el perfil correspondiente, que se encuentra inmerso en el procedimiento que plantea la técnica Cleaver.

Mediante esta técnica se obtuvo que la interpretación del perfil del puesto objeto de estudio resulta congruente con las necesidades del puesto. Además de que esta técnica al efectuar una adecuada y amplia interpretación del perfil, da la posibilidad de contar con gran información sobre rasgos de comportamiento enfocados a aspectos laborales a un nivel gerencial.

Una de las investigaciones que más se acercan al objetivo del presente trabajo es la de Salazar y Guerrero (1996), quienes, estudiaron la relación entre el desempeño laboral y el perfil psicológico en los empleados que realizaban funciones de auxiliar de sucursal en una institución financiera, con el propósito de conocer si la selección de personal basada en el perfil psicológico del puesto, tenía relación con el desempeño en el trabajo.

La evaluación psicológica con fines de selección se hizo a través de las pruebas: Beta II-R y la forma H. F. J. D. que plantea la técnica para la obtención de factores humanos del puesto (Cleaver). Para valorar el desempeño elaboraron una cédula de evaluación del desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos no hubo ninguna correlación significativa entre el desempeño y los cuatro factores básicos de la prueba de Cleaver (Dominio, Influencia, Constancia y Apego) ni con los diferentes estilos: diario, bajo relajamiento o presión y estilo motivado. Tampoco se obtuvo correlación con ninguna de las seis tareas del BETA II-R (Laberintos, Claves, Figuras Geométricas, Figuras incompletas, Pares Iguales y Pares Desiguales y Objetos Equivocados).

Al comparar las medias de los factores del Cleaver entre el grupo de los empleados con buen desempeño y los empleados con un desempeño no satisfactorio, se encontró que la prueba de Cleaver no es adecuada para predecir el desempeño, ya que se argumenta que las pruebas psicológicas no funcionan como predictores para el desempeño laboral puesto que se presentan un sin fin de factores dentro de la empresa que pueden influir en la persona que ocupa algún puesto.

Por otra parte Sánchez y del Pino (1997) realizaron una investigación muy similar a la anterior, cuyo objetivo fue corroborar la relación entre el desempeño laboral y el perfil psicológico, es decir, confirmar si las características psicológicas de una persona influyen directamente con la forma en que desarrolla su trabajo. Esta se llevo a cabo con personal de mandos medios de la Subdirección de Perforación y Mantenimiento de pozos de PEMEX, a través de un estudio de campo donde evaluaron a 622 sujetos con el BETA II - R y la Prueba del Factor Humano Cleaver. En resumen, concluyeron que no existió relación estadísticamente

significativa entre los rasgos que componen el perfil psicológico y el desempeño laboral.

Además mencionan que el uso de la prueba del factor humano (Cleaver) en el proceso de selección de dicha institución, no se justifica de ninguna manera, ya que al analizar los resultados de la muestra, se encontró que tanto la media como la mediana arrojan puntajes aplanados no susceptibles de interpretación; de acuerdo con los criterios de interpretación de esta prueba los puntajes aplanados pueden significar que las personas de la muestra no entendieron la prueba o las palabras, o no supieron qué palabra elegir, o hubo confusión en la forma de querer describirse.

Los autores concluyen que los empleados con desempeño satisfactorio y los empleados con desempeño insatisfactorio no tienen diferencias en sus perfiles, esto refleja que la prueba de Cleaver, no es adecuada para identificar el desempeño en este puesto en particular.

Frecuentemente se ha recurrido a las pruebas para que éstas definan el objeto de estudio y por lo tanto las mismas pruebas lo explican, es el caso del Cleaver, la cual define los factores que conforman el perfil, pero ¿por qué esos factores y no otros?. Esta prueba es una de las más utilizadas para la obtención de perfiles de puesto, no obstante como podemos observar en las investigaciones anteriores en las cuales utilizaron el Cleaver; en la de Contreras (op. cit), se menciona que el Cleaver fue una técnica adecuada en dicho estudio, ya que le dio la posibilidad de contar con gran información sobre rasgos de comportamiento enfocados a aspectos laborales a nivel gerencial. Por otro lado en las investigaciones de Salazar y Guerrero (op. cit.) y en la de Sánchez y Del Pino (op. cit.) en base a los estudios que realizaron reportan que el Cleaver no es una prueba adecuada para diferenciar a los empleados con un buen desempeño y un desempeño no satisfactorio, además ponen de manifiesto que existen otros factores, que contribuyen al desempeño laboral y no solo los que el Cleaver propone.

Las siguientes tres investigaciones, al igual que en las anteriores, utilizaron el Cleaver para la obtención de perfiles psicológicos, en dos de ellas únicamente se analizaron los resultados que arroja el Cleaver y en la otra se utilizó la prueba de Thomas la cual fue derivada del Cleaver,

En una de las investigaciones más recientes (García y García, 2000) realizaron un estudio con el objeto de obtener el perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal (A. P. F. F.), mediante la técnica Cleaver. La muestra se integró con 80 sujetos aspirantes a ocupar el puesto de A. P. F. F. Analizaron la descripción del puesto con el área involucrada y se determinaron las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente las funciones, por otro lado al administrador se le aplicó el cuestionario denominado Factor Humano con la finalidad de obtener el perfil de dicho puesto. Se calificó, graficó, interpretó y ponderó con las funciones que tienen encomendadas las personas que desempeñan este puesto de acuerdo

con el manual de organización de la propia corporación; de esto resultó la obtención del perfil de puesto, con sus respectivos factores ponderados.

Se aplicaron y calificaron las pruebas, posteriormente se graficaron e interpretaron los resultados de los test correspondientes a la auto-descripción de los aspirantes y se contrastaron los perfiles: Factor Humano (perfil de puesto) respecto de la auto-descripción (características que registraron los sujetos evaluados) con base en esto se seleccionaron a los candidatos que presentaron similitudes en el perfil personal con el perfil del puesto deseado y que cumplieran con todos los requisitos de ingreso que determina la propia corporación.

Los autores concluyen que la aplicación de dicha técnica es sumamente sencilla y rápida; sin embargo, se requiere conocerla muy bien y tener cierta experiencia para su correcta calificación e interpretación.

Otra de las investigaciones realizadas con respecto al perfil, es la de (Bautista, 2000), quien realizó un estudio para definir el perfil autodescriptivo de un grupo de Agentes de Seguros; la muestra estuvo constituida por 281 Agentes de Seguros con amplia experiencia y al menos un año de servicio, a quienes se les aplicó la prueba de autodescripción laboral de Cleaver y de éste se obtuvo un perfil de cómo se desempeña cada individuo laboralmente.

El autor menciona que el Cleaver es una herramienta útil por su fácil aplicación, sobre todo si se consideran muestras numerosas, como se hizo en este trabajo. Sin embargo consideramos que debido a que el objetivo de este estudio era sólo conocer la autodescripción Laboral del Grupo antes mencionado, se quedó solo en la descripción de las características del grupo (irresolutos, convincentes, pacientes, sistemáticos, emprendedores, persuasivos, posesivos, ordenados, afirmativos, lógicos, impacientes y obstinados).

Díaz (1998) realizó una investigación cuyos objetivos fueron conocer las características que deben tener los empleados que ocupan los puestos gerenciales de una empresa transnacional y el perfil de ingreso a dichos puestos. Se aplicó a los gerentes un cuestionario de opinión acerca del perfil gerencial ideal y con los datos obtenidos y la interpretación se elaboró la definición del perfil. La descripción se basó principalmente en las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren para desempeñar dicho puesto.

A través de la búsqueda de un instrumento de medición, los autores encontraron que la prueba de Thomas permitía evaluar ciertos aspectos que la de Cleaver no contemplaba como son: cultura empresarial, nivel de estrés, reubicación de personal y planeación de la carrera; por lo que se tradujo el perfil ideal en los

términos que se expresan por parte de Thomas; tomando en cuenta los cuatro factores de Cleaver: Dominio, Cumplimiento de normas, Influencia y Estabilidad. Se aplicó el cuestionario de Thomas a los ocupantes de los puestos gerenciales y se procesaron los datos obteniendo el perfil real de cada persona, después se hizo la comparación con el perfil promedio del grupo. A través de los resultados obtenidos con la aplicación de la prueba de Thomas a los gerentes, se obtuvieron las características que se requieren para el puesto.

Sin embargo el perfil que obtuvieron únicamente contempla ciertos aspectos, por lo que dejan de lado, otras características que deben ser de suma importancia para este perfil.

En la investigación que se presenta a continuación, de igual forma se utilizó el Cleaver, no obstante, para completar el perfil psicológico se utilizaron otras pruebas:

Nava (1998) realizó una reestructuración y actualización del proceso de reclutamiento y selección en una institución de servicios (empresa del tradicional sorteo TEC), para tener una descripción y perfiles de cada puesto.

El perfil del puesto que existía en esta empresa, se modificó debido a que se utilizaban los perfiles que se obtenían por medio de la técnica Cleaver por lo que elaboraron un perfil psicológico que permitiera integrar las áreas de: inteligencia, personalidad y aptitudes, para lo que se integró una batería psicométrica para cada nivel de puesto, tomando en cuenta el nivel de escolaridad que se requiere para ocupar un puesto y lo que se buscaba medir.

Las pruebas usadas fueron: Raven, Terman-Merrill, Machover, Cleaver, Inventario de Personalidad para Vendedores y Moss. Esta batería psicológica se aplicó a una muestra representativa de los empleados de mayor antigüedad, así como de mayor productividad que ocupaban los puestos en la empresa. De esta forma fue como se obtuvo el perfil psicológico ideal del puesto. Las contribuciones más notables en esta investigación fueron: la disminución del índice de rotación de personal, la disminución del gasto excesivo en el reclutamiento y la integración de personal adecuado para los puestos vacantes.

Por lo que observamos en esta investigación se siguió utilizando el Cleaver, no obstante se agregaron pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad para tener un perfil más completo y no solo limitarlo a las características que describe el Cleaver.

Algo que llama la atención es que de seis estudios presentados, cinco de estos utilizaron el Cleaver para la obtención de perfiles y el otro utiliza el Thomas, que como mencionamos anteriormente, es una prueba derivada del Cleaver. Por otro lado, cuatro de estos estudios sólo utilizaron esta técnica para la obtención de los

perfiles y los dos restantes, además del Cleaver, utilizan otras pruebas para evaluar aspectos como inteligencia, personalidad y habilidades.

En cuanto a las investigaciones relacionadas con el tema de evaluación del desempeño, encontramos que en nuestro país existe un rezago teórico y tecnológico importante, la investigación empírica es muy reducida ya que solo se refiere a casos específicos realizados por algunas empresas. Esto puede deberse a que se desconocen los beneficios de su uso o bien las personas encargadas del área no saben cómo aplicarla.

Landa y Juárez (1994), realizaron un estudio para hacer una comparación de dos modelos de evaluación del desempeño: un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, cuya construcción está basada en el método de escalas continuas y otro modelo basado en el análisis experimental de la conducta, llamado "Modelo Centro de Investigación" (MCI), la muestra estuvo constituida por 25 empleados que se desempeñaban en el puesto de secretaria en el sector público (delegación política). Se aplicó el formato de Cédula de Evaluación del Desempeño y un día después el formato MCI, bajo previo entrenamiento de su uso a los jefes del área.

Los resultados arrojan que sí existe diferencia entre los puntajes obtenidos en ambos modelos. El puntaje que se obtuvo con el MCI es inferior al obtenido con el otro instrumento. Los autores mencionan que esto no indica que uno de los dos instrumentos sea ineficiente, sino que están evaluando de manera diferente el desempeño, ya que son distintos los aspectos a los que se enfocan uno y otro.

Concluyen que respecto al Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, a pesar de contar con definiciones de los factores a evaluar, por su construcción fue fácil de manipular de acuerdo al criterio del evaluador.

En cuanto al M. C. I. el aspecto que influyó fue la poca aceptación por parte de los jefes debido a que se resisten al cambio.

Rivas y Zavala (1999) realizaron un estudio acerca de la evaluación del desempeño laboral dentro de una empresa de participación estatal como determinante de la productividad. Este estudio se realizó con un grupo de 14 trabajadores que laboran en el departamento de impresión y estuvo dividido en tres fases:

1ª. Fase.

Evaluación: consistió en observar y registrar las conductas sin mencionar a los trabajadores que serían evaluados.

2ª. Fase.

Entrevista de retroalimentación: se proporcionó a cada trabajador un formato, donde se especifica la ejecución que tuvo en su trabajo y en el que se establece

un mutuo compromiso entre trabajadores y supervisores, para mejorar la realización de las actividades y se les indicó que se dejaría transcurrir un lapso de tres semanas, para que tuviera la oportunidad de mejorar sus actividades a partir de las indicaciones recibidas.

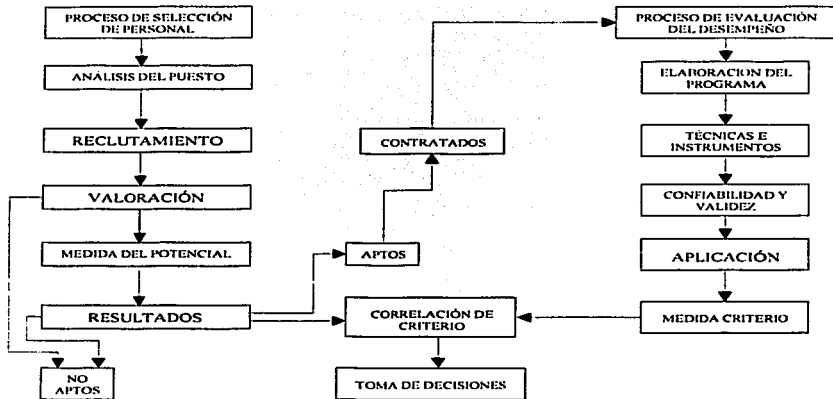
3°. Fase.

Segunda evaluación: se observaron y registraron nuevamente las conductas, haciendo mención a los trabajadores que serían evaluados. Se establecieron los criterios de productividad junto con los supervisores del área y observaron y registraron las conductas preestablecidas.

Los resultados de la segunda fase se compararon con los obtenidos en la primera fase, así se obtuvo la base para el establecimiento de resultados generales. De acuerdo a los resultados obtenidos y considerando el fundamento teórico del trabajo, se pudo determinar que el proceso de evaluación del desempeño sirvió para que todas las personas que ocupan este puesto incrementaran y mejoraran su nivel de desempeño de manera general. En la segunda fase del proceso, se obtuvieron incrementos en la ejecución correcta de todas las tareas que fueron evaluadas.

Los autores mencionan que el logro más evidente fue que: "Si al personal se le brinda retroalimentación y se fijan metas en los procesos de evaluación del desempeño se mejorará su actuación en el puesto"

Gómez (2000), realizó una recopilación bibliográfica acerca de la evaluación del desempeño y presentó la información recabada, en forma objetiva y sistematizada para proporcionar herramientas que orienten al psicólogo del trabajo, al diseño de un programa que le permita comprobar si el trabajo desarrollado en cuanto al proceso de selección de personal en una empresa, corresponde al rendimiento esperado al realizar el seguimiento en el empleo y que adicionalmente conozca y difunda la utilización de esta herramienta para otros fines dentro del área de recursos humanos; por lo cual propone el siguiente procedimiento de selección de personal:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.1 MARCO INSTITUCIONAL

La presente investigación se llevó a cabo en el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF-DF), el cuál es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de atender la promoción de la asistencia social y la prestación de servicios sociales a los sectores más vulnerables de la Ciudad de México.

Debido a que el objetivo del presente estudio, se enfoca únicamente al puesto del Coordinador Operativo, a continuación se menciona el contexto en el que se encuentran, las características más sobresalientes del puesto, así como las funciones que desempeñan las personas que ocupan dicho puesto.

El Coordinador Operativo es quien encabeza al grupo de personas que atienden a los niños que asisten al Centro Asistencial de Desarrollo Infantil (CADI). El papel que juega es de suma trascendencia, ya que es el responsable de organizar, coordinar, dirigir, supervisar, asesorar y controlar las actividades técnicas, educativas, administrativas y operativas de los servicios que se proporcionan en el Centro. Es decir, su presencia es vital, ya que en sus manos está el adecuado funcionamiento del CADI lo que redundará en la óptima atención a los menores de escasos recursos económicos y carentes de prestaciones sociales y en apoyo a las madres trabajadoras, permitiéndoles alcanzar un mejor nivel de vida.

Para brindar atención asistencial y educativa a grupos vulnerables, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal (DIF-DF), a través de la Jefatura de Unidad Departamental (JUD) de CADI, perteneciente a la Dirección de Promoción y Desarrollo Social proporciona en materia de asistencia, alimentación suficiente y balanceada, atención médica y preventiva, recreación y educación para favorecer el desarrollo bio-psico-social de los menores, así como de su familia.

La Dirección de Promoción y Desarrollo Social, opera programas que persiguen el mejoramiento de la familia y la comunidad en zonas marginadas y vulnerables, a través de acciones de asistencia educativa en el nivel inicial y preescolar, la promoción social de la salud, la capacitación para el trabajo, así como de actividades educativas que orienten hacia la prevención, promoción, organización y participación comunitaria.

Estos programas se desarrollan a través de 50 Centros Comunitarios DIF-DF (CDIF), 51 Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADI); 156 Centros de Asistencia Infantil (CAIC), 40 consultorios médicos fijos, 41 unidades médicas y 42 odontológicas móviles. (DIF-DF, 2000)

Actualmente se cuenta con 51 CADI ubicados en 13 delegaciones políticas en el Distrito Federal.

A) CENTROS ASISTENCIALES DE DESARROLLO INFANTIL (CADI)

Son un modelo de atención para otorgar bajo un esquema integral, diversos servicios como nutrición, salud, trabajo social y educación, con énfasis en la promoción y difusión de una nueva cultura de respeto de los derechos de las niñas y los niños, así como la incorporación de menores con discapacidad, contribuyendo también al fortalecimiento de la integración familiar.

○ Objetivo del Programa CADI

Brindar atención integral a hijos de madres trabajadoras de escasos recursos económicos, preferentemente carentes de prestaciones sociales.

○ Población a la que atiende

Niñas y niños de 45 días de nacidos hasta los 5 años 11 meses de edad.

○ Líneas generales de acción

- Procurar el desarrollo armónico de los menores por medio de acciones de protección y atención, incluyendo a menores sanos discapacitados.
- Fortalecer los vínculos en la familia promoviendo en su interior el respeto y la protección a la infancia.

○ Servicios que se ofrecen en el CADI

En los CADI se promueve el desarrollo infantil mediante un esquema que contempla diversos servicios brindados en un horario aproximado de 07:00 a 17:00 hrs., estos servicios son:

- **Nutrición.-** Contribuye a elevar el estado nutricional de los menores coadyuvando a su óptimo desarrollo y bienestar. Está respaldado por el Programa de Alimentación que permite ofrecer desayuno, colación y comida y en algunos casos merienda, adecuados a los requerimientos nutricionales de las niñas y los niños
- **Salud.-** Promueve, mejora y mantiene la salud física y mental del menor por medio de acciones preventivas de control, promoción y educación para la salud. Está respaldado con los Programas: Médico, Psicológico, Odontológico,

de Enfermería y por los lineamientos para la incorporación al CADI, de los menores

- **Educativo.-** Proporciona los elementos para el fortalecimiento del desarrollo integral y armónico de los menores, se apoya en el Programa de Educación Inicial de la SEP y en el Programa Recreativo DIF, que contribuyen al desarrollo físico, mental y social de las niñas y los niños a través de actividades lúdico-recreativas que permitan su expresión y creatividad
- **Trabajo Social.-** Contribuye al fortalecimiento familiar a través de diversas acciones y del Programa Escuela para Padres, capacitando y orientando a éstos sobre aspectos de salud, alimentación y educación.

○ Cobertura de los CADI

Actualmente operan 276 CADI en 24 estados de la República Mexicana, en los que se atiende a una población de 26 390 menores de acuerdo a los datos obtenidos de la última estadística realizada en 1998. Sólo en el Distrito Federal, se tienen 51 CADI, con una población de 4 998 niños. (1998, DIF).

Los CADI cuentan principalmente con personal educativo (educadoras, asistentes educativas y puericultistas), de servicios generales (cocineras e intendentes), trabajador social, médico y en algunos casos enfermera, dentista y psicólogo, además del Coordinador Operativo, que es el personaje principal de la presente investigación, por lo que a continuación se mencionan sus funciones.

4.2. FUNCIONES GENERALES DEL COORDINADOR OPERATIVO

- Promover y coordinar el buen funcionamiento técnico, operativo y administrativo del CADI.
- Coordinar, orientar, supervisar y evaluar las funciones encomendadas al personal que labora en el CADI.
- Administrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de la unidad operativa.
- Llevar a cabo el registro, control y manejo de los recursos financieros.
- Solicitar a las instituciones correspondientes los recursos materiales, las reparaciones y mantenimiento de las instalaciones para el óptimo funcionamiento del CADI.
- Suministrar y controlar los recursos materiales, didácticos, así como el equipo y mobiliario para cada uno de los servicios; vigilando su uso correcto y adecuado aprovechamiento.
- Elaborar en coordinación con las responsables de cada área el programa anual de trabajo y programa anual de necesidades con base a los lineamientos establecidos y a las metas programadas.

- Vigilar y controlar que los servicios se proporcionen conforme a los programas y funciones encomendadas.
- Organizar al personal de las diferentes áreas según las necesidades del servicio asistencial.
- Promover reuniones de trabajo periódicas con el personal a su cargo para el óptimo funcionamiento de las áreas.
- Realizar reuniones interdisciplinarias para la atención y solución de casos.
- Organizar y dirigir los programas, eventos o acciones especiales que se lleven a cabo en el CADI.
- Llevar el control y seguimiento de los expedientes de los menores inscritos en el CADI, en coordinación con los diferentes servicios.
- Elaborar, concentrar y enviar a las instancias correspondientes, los informes, reportes o documentos de los programas, eventos y acciones que se lleven a cabo en el CADI.
- Reportar inmediatamente cualquier anomalía que se presente al departamento de CADI.
- Fomentar permanentemente las buenas relaciones humanas tanto con el personal de CADI, de la SEP; así como con los padres de familia.
- Promover acciones de orientación sobre aspectos relacionados con el bienestar del menor a padres de familia.
- Mantener una estrecha comunicación y colaboración con el Coordinador educativo de la SEP.
- Acatar las disposiciones que le indique el personal supervisor de SEP y DIF, así como de las instancias superiores.

Debido a las exigencias económicas de la vida actual, en la que los hombres y mujeres pasan más tiempo fuera del hogar que dentro de él, las familias dedican menos tiempo a la crianza y cuidado de sus hijos, del que se dedicaba anteriormente, por lo que muchos de los niños y niñas se socializan y educan fuera de la casa, pasando la mayor parte de su infancia en espacios públicos como es el caso de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADI). Es por esto que el personal que labora dentro de estos Centros debe contar con ciertas características de personalidad (perfiles) que favorezcan la supervivencia, crecimiento físico, protección, cuidado y la educación de los niños y niñas que asisten a los CADI.

En esta investigación sólo nos referimos al puesto del Coordinador Operativo, ya que las personas que ocupan este puesto tienen bajo su responsabilidad tanto al personal que trabaja directamente con los niños (educativo), como al que se encarga de la alimentación y limpieza de las instalaciones, así como también a niños y a los padres de familia.

De aquí la importancia de contar con un sistema de selección de personal confiable, que permita desde un principio detectar al personal idóneo para el puesto y que este personal se evalúe periódicamente a través de procesos como la medición del desempeño.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉTODO

56-A

MÉTODO

JUSTIFICACIÓN:

Existe en el DIF-DF y en especial en la Jefatura de Unidad Departamental Técnica Normativa la demanda de contar con criterios claros y explícitos para contratar personal que realice las funciones de Coordinador Operativo de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADI). Dentro de las atribuciones de estos coordinadores está detectar necesidades de capacitación y actualización del personal a su cargo para poder brindar una buena calidad en los servicios que se brinda a los niños entre los 45 días de nacidos y 5 años 11 meses de edad, así como la orientación clara y oportuna para los padres de familia.

El presente trabajo pretende contribuir con la detección de factores psicológicos vinculados al desempeño como parte del perfil que contemple el contexto laboral al cual se van a incorporar.

OBJETIVO GENERAL:

Estructurar el perfil psicológico del puesto de Coordinador Operativo de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil del DIF D.F., a través de la evaluación del personal que actualmente desempeña dicho cargo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los factores psicológicos de los Coordinadores Operativos de los CADI a través del MMPI-2.
- Evaluar el desempeño de los Coordinadores Operativos de los CADI a través de sus supervisores.
- Identificar los factores psicológicos de los Coordinadores Operativos de los CADI calificados con buen desempeño laboral.
- Identificar los factores psicológicos de los Coordinadores Operativos de los CADI calificados con regular desempeño laboral.
- Identificar los factores psicológicos de los Coordinadores Operativos de los CADI calificados con mal desempeño laboral.

POBLACIÓN:

Los Coordinadores Operativos de los CADI en el DIF D.F., son 51 considerando uno por cada uno de los Centros.

MUESTRA:

La muestra quedo constituida por 46 personas que ocupan el puesto de Coordinador Operativo en los CADI del DIF-DF. El 95.65 % de la población es predominantemente femenina y el resto (4.34 %) masculina, con un rango de edad de entre los 26 y 59 años, siendo el promedio de 42 años. Su escolaridad va desde primaria hasta licenciatura y la antigüedad de uno a 37 años.

VARIABLES:**Dependientes:**

- Los factores psicológicos obtenidos mediante la prueba del MMPI-2.
- Los resultados obtenidos mediante la cédula de evaluación del desempeño.

Atributivas:

- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Estado civil
- Antigüedad

INSTRUMENTOS:**1. Evaluación de los aspectos psicológicos:**

Para evaluar los factores psicológicos se utilizó el inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota - 2 (MMPI - 2), el cual es una prueba estructurada que consta de 567 reactivos que se contestan con falso y verdadero.

Autores:

Hathaway S. R. y McKinley J. C.

Revisión:

Butcher, J.; Dahlstrom, Graham; Tellegen, Kaemmer.

Adaptación al español:

Lucio, E. y Reyes, I.

Procedencia:

Estados Unidos (Minnesota).

Objetivo:

Evaluar estilos de personalidad y trastornos emocionales.

Tipo de aplicación:

Individual o colectiva.

Nivel de aplicación:

Personas que tengan un nivel de lectura de 2°. de secundaria.

Validez:	Se indica que la estructura factorial de las escalas básicas es semejante en los estudiantes mexicanos y estadounidenses. En las escalas de contenido la semejanza es también marcada. Se señala que el instrumento ha mostrado altos índices de validez interna y externa.
Confiabilidad:	Los coeficientes de confiabilidad alfa resultaron altos en la población mexicana estudiada, tanto en lo que se refiere a las escalas básicas, como a las de contenido y las suplementarias. Los datos de test-retest indican también confiabilidad adecuada.
Componentes:	Escalas Básicas, Escalas de Contenido y Escalas Suplementarias, las que a continuación se mencionan.

Escalas Básicas

Escalas de validez:

L	Mentira
F	Adaptación psicológica / Infrecuencia
K	Defensas / Corrección
INVAR	Inconsistencia en las respuestas variables
INVER	Inconsistencia en las respuestas verdaderas

Escalas clínicas:

1	(Hs)	Hipocondriasis
2	(D)	Depresión
3	(Hi)	Histeria
4	(Dp)	Desviación psicopática
5	(Mf)	Masculinidad – femineidad
6	(Pa)	Paranoia
7	(Pt)	Psicastenia
8	(Es)	Esquizofrenia
9	(Ma)	Manía
0	(Is)	Introversión social

Escalas de Contenido

ANS	Ansiedad
MIE	Miedo
OBS	Obsesividad
DEP	Depresión
SAU	Preocupación por la salud
DEL	Pensamiento delirante
ENJ	Enojo
CIN	Cinismo
PAS	Prácticas antisociales
PTA	Personalidad Tipo A
BAE	Baja autoestima
ISO	Incomodidad Social
FAM	Problemas familiares
DTR	Dificultad en el trabajo
RTR	Rechazo al tratamiento

Escalas Suplementarias**Escalas suplementarias Tradicionales:**

(A)	Ansiedad
(R)	Represión
(Fyo)	Fuerza del yo
(A-MAC)	MacAndrew

Escalas suplementarias Adicionales:

(HR)	Hostilidad reprimida
(Do)	Dominancia
(Rs)	Responsabilidad social
(Dpr)	Desajuste profesional
(GM)	Género masculino
(GF)	Género femenino
(EPS)	Desorden de estrés posttraumático

II. Evaluación del desempeño:

Se diseñó, elaboró y aplicó una Cédula de evaluación del desempeño (anexo 3), quedando conformada por 30 reactivos agrupados en tres factores, utilizando una escala de tipo *Likert*. La validación que se realizó fue por la técnica de jueces. Su forma de aplicación fue individual y colectiva, requiriendo 20 minutos aproximadamente para su aplicación.

A continuación se describen cada uno de los tres factores (anexos 1 y 2):

- **Actitud laboral:** Se refiere a los aspectos y factores que señalan la iniciativa, productividad, calidad y puntualidad en el cumplimiento de sus funciones.
- **Trabajo en grupo:** Esta área se caracteriza por la disposición para crear las condiciones necesarias para mantener un ambiente cordial de trabajo y proporcionar los elementos necesarios y suficientes para el desarrollo de las tareas de cada trabajador.
- **Solución de problemas:** Entendida como la capacidad para enfrentar conflictos con eficiencia, eficacia y apegadas al marco institucional, así como la de asumir las consecuencias que de ello deriven.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS:

- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Antigüedad

ESCENARIO:

La aplicación de la prueba psicológica se llevó a cabo en un aula que cuenta con suficiente iluminación y adecuada ventilación en grupos de 20 personas, perteneciente o ubicada en la Coordinación Técnica de Empleo y Registro del DIF-DF.

Para la aplicación de la Cédula de Evaluación del Desempeño se acudió a cada una de las oficinas correspondientes a la Dirección de los Centros.

DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO:

El diseño de este estudio fue transeccional correlacional porque describe la relación entre dos o más variables en un momento determinado (Hernández, 1991).

PROCEDIMIENTO:**Fase de pre-investigación**

1. Se realizó un análisis de las funciones del Coordinador Operativo documentadas en la propia Institución.
2. Se hizo llegar la invitación con día, hora y objetivo a los 51 Coordinadores Operativos de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil, para que asistieran a la evaluación.
3. Se elaboró una cédula para la evaluación del desempeño con base a las funciones que deben desempeñar los Coordinadores.
4. Se realizó la validez por jueces de la cédula de desempeño, con los 10 supervisores responsables de los CADi.
5. Se aplicó una prueba piloto de la cédula de evaluación del desempeño y se hicieron los ajustes necesarios.

Fase de investigación

6. Se aplicó el MMPI-2 en dos grupos.
7. Los supervisores llenaron cada una de las cédulas de evaluación del desempeño de los Coordinadores Operativos a su cargo.
8. Se codificaron los datos de información general como nombre, sexo, edad, estado civil, antigüedad y escolaridad (anexo 5).
9. Se codificaron los resultados del MMPI-2.
10. Se codificaron los resultados de las evaluaciones del desempeño, obteniendo puntuaciones por factor.
11. Finalmente se correlacionaron los datos arrojados por el MMPI-2 con la Cedula de Evaluación del Desempeño y con cada una de las categorías de análisis.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

Para el análisis cuantitativo se utilizó la prueba del coeficiente de Correlación de *Pearson* mediante el paquete estadístico SPSS. Se eligió esta prueba ya que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se relacionaron las variables entre sí y con las escalas de la cédula de evaluación del desempeño. Con este mismo método también se relacionaron las puntuaciones obtenidas en el MMPI-2, con las puntuaciones obtenidas en la cédula de evaluación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESULTADOS

62-A

RESULTADOS

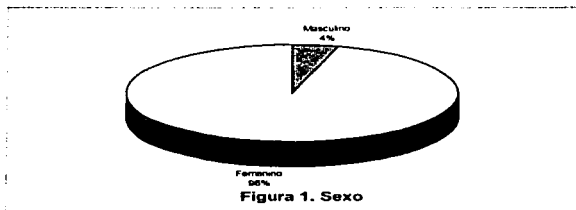
A continuación se presenta la descripción de 46 Coordinadores Operativos de los Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil del DIF-DF. Los resultados se presentan en el siguiente orden:

- I. Datos sociodemográficos
- II. Evaluación del desempeño
- III. Evaluación de la personalidad
- IV. Integración de los resultados
- V. Análisis de casos especiales

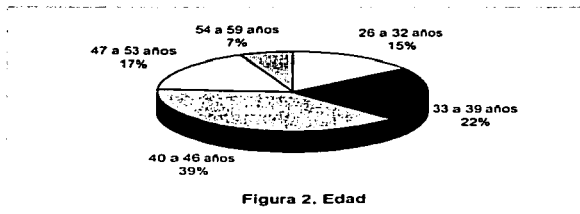
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Como se puede observar en la figura 1, casi la totalidad de las personas que ocupan este puesto son mujeres.



Las edades fluctúan entre los 26 y 59 años de edad, siendo el promedio de 42 años (figura 2).



En cuanto al estado civil (figura 3) el 61 % viven en pareja y el resto, al menos no mencionan tenerla, este último dato es importante de resaltar ya que en su mayoría son mujeres por arriba de los 40 años y en un porcentaje importante sin pareja.

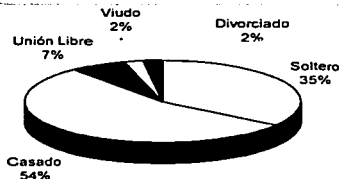


Figura 3. Estado Civil

Respecto a la escolaridad (Tabla 1), se observa que su nivel académico fluctúa entre, el nivel escolar básico, en un porcentaje pequeño, y el de profesionista, en mayor porcentaje. Resulta significativo que la formación del 35 % de la población, no tiene nada que ver con su ejercicio laboral (ver tabla 1).

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	1	2.17%
Secundaria	2	4.35%
Secretariado	3	6.52%
Asistente Educativo y Puericultura	5	10.86%
Bachillerato	2	4.35%
Derecho (inconclusa)	1	2.17%
Ciencias (inconclusa)	1	2.17%
Contaduría Pública	1	2.17%
Educadora	3	6.52%
Educación Básica	1	2.17%
Pedagogía	8	17.39%
Educación Preescolar	14	30.43%
Psicología	4	8.70%
TOTAL	46	99.97%

Tabla 1. Escolaridad

La figura 4 muestra la antigüedad laboral, que como se puede ver se distribuye por igual, con un 37 %, entre los que están por debajo de los 12 y por arriba de 19 años, siendo la antigüedad promedio de 15 años.

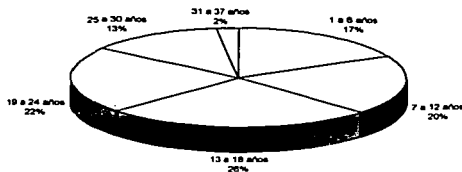


Figura 4. Antigüedad laboral

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las categorías globales obtenidas en la evaluación del desempeño para esta muestra se presentan a continuación:

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	%
Excelente	14	30.43
Bueno	15	32.60
Regular	8	17.40
Malo	8	17.40
Pésimo	1	2.17
Total	46	100

Tabla 2. Categorías asignadas

Al analizar los factores componentes de estas categorías, encontramos que más de la mitad de la muestra fue bien calificada y solo el 15.94% obtuvo puntajes bajos, incluso se dieron casos calificados como *Malo* y *Pésimo* como se puede observar en la tabla 3.

FACTOR	CATEGORÍAS									
	EXCELENTE (14)		BUENO (16)		REGULAR (9)		MALO (4)		PÉSIMO (3)	
	NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%
ACTITUD LABORAL	19	13.76	11	7.97	9	6.52	6	4.34	1	.72
TRABAJO EN GRUPO	14	10.14	17	12.31	11	7.97	3	2.17	1	.72
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	9	6.52	19	13.76	7	5.07	4	2.89	7	5.07
Total	42	30.43	47	34.05	27	19.56	13	9.42	9	6.52

Tabla 3. Categorías asignadas en la evaluación del desempeño

Es importante hacer notar que el 64.48 % fue bien calificado y el 15.9 % señalado con un mal desempeño. Ahora bien, en esta misma tabla se puede observar que la *Actitud laboral*, fue sustantiva en la calificación de *Excelente* y de *Malo*; *Trabajo en grupo* resaltó en la categoría de *Regular* y *Solución de Problemas* fue la clave para obtener la calificación favorable de *Bueno* la desfavorable en *Pésimo*.

Al analizar estos datos de manera global, se observa una media de 13.29, que de acuerdo a la tabla de categorías (ver anexo 4) le corresponde un desempeño global *Bueno*.

FACTOR	SUJETOS	PUNTAJE TOTAL	MEDIA	CATEGORIA
Actitud laboral	46	629	13.67	Bueno
Trabajo en grupo	46	641	13.93	Bueno
Solución de problemas	46	564	12.26	Regular
Total	46(3)	1834	13.29	Bueno

Tabla 4. Calificación promedio por área de desempeño

Las diferencias que se ven entre un factor y otro son mínimas, siendo *Solución de Problemas* la de menor puntuación.

Por otra parte se buscó correlacionar estos factores, primero entre ellos y posteriormente con los indicadores sociodemográficos (ver anexo 6 y 7). En cuanto a la primera correlación, se encontró correspondencia entre *La Actitud Laboral* y el *Trabajo en Grupo*, es decir, la posibilidad de trabajar en grupo bien o mal, dependerá de una actitud favorable o desfavorable en el trabajo. Así mismo la *Actitud Laboral*, se correlacionó con *Solución de Problemas*, de tal forma que se podría pensar que la actitud positiva o negativa de una persona va a matizar la calificación del supervisor, siendo ésta poco objetiva. Es decir para *Solucionar Problemas*, se requiere algo más que una actitud, se requieren de ciertas funciones intelectuales.

En cuanto al segundo tipo de correlación no se encontró ningún dato significativo respecto a la edad, estado civil, experiencia o formación profesional. Probablemente lo que llama más la atención, es que la formación o la experiencia (entendida en función de la antigüedad), no logra determinar un mejor desempeño laboral.

III. EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD (MMPI-2)

Dado que la muestra es predominantemente femenina, las gráficas que se presentan a continuación incorporan los resultados únicamente de ellas. Posteriormente se presentan los datos correspondientes a los dos hombres que formaron parte de esta muestra.

En cuanto a las escalas básicas (figura 5), se puede observar en primer lugar que la actitud mostrada por esta población fue defensiva (K moderada), con muchas reservas (L) y negando la existencia de cualquier problemática. En otras palabras realizaron un buen esfuerzo para no expresar sus fallas o defectos, justamente con el fin de dar una buena imagen y quedar bien.

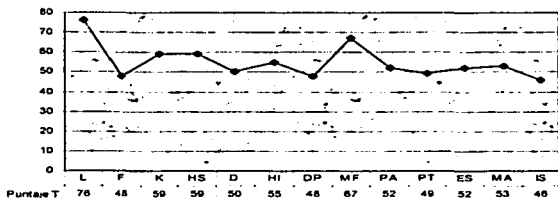
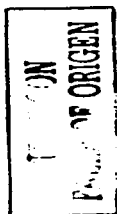


FIGURA 5. ESCALAS BÁSICAS
DE LA MUESTRA FEMENINA

Entre los aspectos significativos a considerar en esta gráfica, está el nivel moderado de la escala de Hipocondriasis (1-Hs), que indica una excesiva y frecuente preocupación por aspectos relacionados con la salud. No hay que perder de vista que son mujeres con un promedio de edad de 42 años.

Por otra parte se observa un campo reducido de intereses (9-Ma) y dificultades para llevar a cabo lo que se proponen (4-Dp). Tienen a ser conformistas por lo que prefieren realizar actividades rutinarias que no impliquen cambios, ni situaciones que pongan en riesgo su estabilidad (7-Pt).

En cuanto a la escala 5 (Mf), ésta describe una población que se caracteriza por mostrar una gran competitividad y tendencia a actuar con cierta frialdad y desinterés por los demás, particularmente cuando pueden sentir que obstaculizan el logro de sus objetivos, lo que frecuentemente les hace tener conflicto con los que las rodean. Las elevaciones de esta escala hacen suponer que en ellas hubo

un gran esfuerzo por parecer más enérgicas y altamente competitivas de lo que son.

En términos generales, las puntuaciones de la prueba se dispersan entre los niveles medio y moderado, lo cual describe un patrón de comportamiento exento de patología.

En cuanto a las escalas de contenido (figura 6) los puntajes significativos se ubican en la escala de Miedo (Mie) y Salud (Sau), lo que ratifica su preocupación excesiva por la salud y la presencia de miedos, vinculados probablemente a fobias. La tendencia del resto de las escalas se ubica predominantemente en un nivel medio, de lo cual hasta el momento en la literatura no se reporta información precisa.

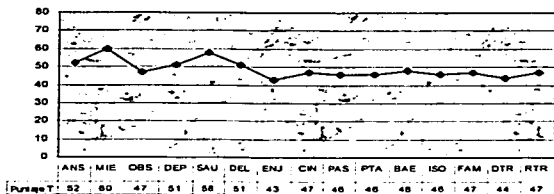


FIGURA 6. ESCALAS DE CONTENIDO DE LA MUESTRA FEMENINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respecto a las suplementarias (figura 7) la escala con mayor elevación es la denominada Género Femenino (GF) la cual señala la presencia de ciertas preocupaciones por aspectos religiosos y las describe como impositivas y proclives a señalar los defectos de los demás. Por otra parte intentan controlar sus impulsos agresivos al actuar, sin embargo este control puede llegar a vulnerarse sin una causa aparentemente justificada o a ser desproporcional con la situación particular.

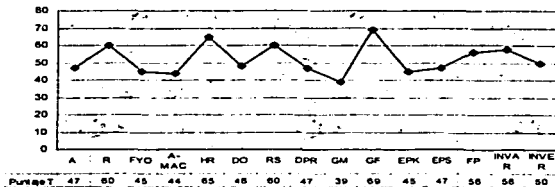


FIGURA 7. ESCALAS SUPLEMENTARIAS DE LA MUESTRA FEMENINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presentan las siguientes las gráficas que muestran resultados obtenidos de la muestra masculina:

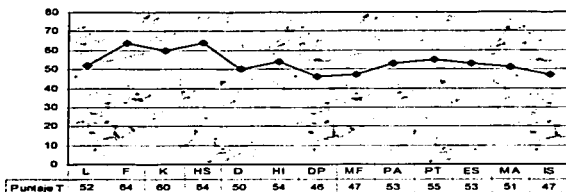


FIGURA 8. ESCALAS BÁSICAS DE LA MUESTRA MASCULINA

Las escalas de validez indican que los hombres mostraron una actitud más espontánea y sincera al responder que las mujeres. Es decir, no obstante que cuentan con una buena estructura defensiva, se esforzaron menos por querer quedar bien, mostrándose sin tantas reservas de lo que ellos consideran que son.

Al igual que las mujeres hay una gran preocupación por la salud (Hs), lo que los hace ser irritables y los describe como inmaduros. Son personas más bien conformistas, un tanto pasivas (Dp) y con un campo de intereses limitado (Ma).

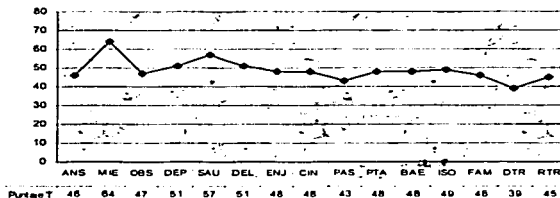


FIGURA 9. ESCALAS DE CONTENIDO DE LA MUESTRA MASCULINA

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Respecto a las escalas de contenido los puntajes más significativos se ubican en Mie (miedo) y Sau (salud). Es decir está presente la tendencia a preocuparse por

la salud y por manifestar quejas físicas. Por otro lado al igual que la muestra femenina, el puntaje de Miedo (Mie) es el más alto de toda la escala, incluso es aun más elevado que en éstas, lo que implica una serie de temores vinculados por ejemplo a fobias.

En las escalas suplementarias los puntajes más elevados corresponden en primer lugar a *Hostilidad Reprimida (Hr)* y después a *Responsabilidad Social (Rs)*. Lo que las describe como personas que tienden a responder de manera apropiada a la provocación y que muy ocasionalmente pueden llegar a mostrar agresión sin una causa justificada (figura 10).

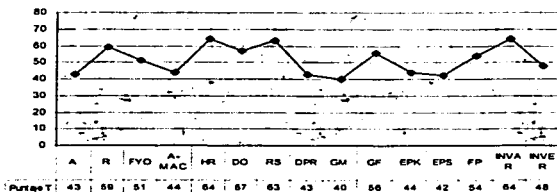


FIGURA 10. ESCALAS SUPLEMENTARIAS DE LA MUESTRA MASCULINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS (Desempeño y Personalidad)

A) DATOS GENERALES

En la siguiente tabla se presentan de manera integral tanto los datos sociodemográficos, como la calificación del desempeño y la información respecto a la presencia de patología. El objetivo de presentarlos de esta manera es identificar las características significativas y relevantes en cada una de las calificaciones de desempeño.

DESEMPEÑO	EDAD	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGUE- DAD	INDICADORES PATOLOGICOS
EXCELENTE (14)	De 30 a 49 años	Soltero (5 de 14 (35.71%))	Educación Preescolar (8 de 14 (57%)) Pedagogía (4 de 14 (29%)) Derecho (inc.) (1 de 14 (7 %)) Asistente Educativa (1 de 14 (7 %))	De 7 a 25 años	(1 de 14 (7.14 %)):
		Casado (9 de 14 (64.29%))			
BUENO (15)	De 27 a 59 años	Soltero (5 de 15 (33.33%))	Educación Preescolar (3 de 15 (20%)) Pedagogía (1 de 15 (6.67%))	De 1 a 25 años	(2 de 15 (13.33 %)):
		Casado (8 de 15 (53.33%))	Educación Básica (1 de 15 (6.67%)) Psicología (3 de 15 (20%))		
		Unión Libre (1 de 15 (6.67%))	Educadora (2 de 15 (13.33%)) Fuericulista (1 de 15 (6.67%))		
		Viudo (1 de 15 (6.67%))	Contador Publico 1 de 15 (6.67%) Ciencias (inc.) (1 de 15 (6.67%)) Secretaria (2 de 15 (13.33%))		
REGULAR (8)	De 38 a 51 años	Soltero (2 de 8 (25%))	Pedagogía (2 de 8 (25%))	De 1 a 23	(1 de 8 (12.5 %)):
		Casado (3 de 8 (37.5%))	Educadora (1 de 8 (12.5%))		
		Unión Libre (2 de 8 (25%))	Asistente Educativa (1 de 8 (12.5%)) Bachillerato (2 de 8 (25%)) Secundaria (1 de 8 (12.5%)) Primaria (1 de 8 (12.5%))		
		Divorciado (1 de 8 (12.5%))			
MALO (8)	De 26 a 54 años	Soltero (4 de 8 (50%))	Educación Preescolar (2 de 8 (25%)) Pedagogía (1 de 8 (12.5%))	De 2 a 37 años	(5 de 8 (62.50 %)):
		Casado (4 de 8 (50%))	Psicología (1 de 8 (12.5%)) Asistente Educativa (2 de 8 (25%)) Secundaria (2 de 8 (25%))		
PESIMO (1)	48 años	Casado	Educación Preescolar	25 años	(1 de 1 (100 %))

Tabla 5. Distribución de datos sociodemográficos por categoría del desempeño

Lo que se puede observar en esta tabla es que la persona más joven obtuvo una mala calificación y la de mayor edad fue ubicada en la categoría de *Bueno*. Una peculiaridad que resalta es que aquellas personas evaluadas de manera *Regular* son mayores de 38 años. En términos generales tanto los más jóvenes como los mayores están distribuidos en todas las categorías y no resulta ser un dato significativo.

Si se observa con mayor detalle la tabla 5, en la columna de Estado Civil el mayor porcentaje de casados o que viven en pareja fueron los mejor calificados, este dato queda más claro en el siguiente cuadro:

CATEGORÍA	SOLTEROS (Incluye viudos y divorciados)		CASADOS (Incluye unión libre)	
	No.	%	No.	%
Excelente	5	25	9	34.61
Bueno	6	30	9	34.61
Regular	5	25	4	11.53
Malo	4	20	4	15.38
Pésimo	0	0	1	3.84
Total	20	100	26	99.97

Tabla 6. Estado civil por categoría del desempeño

En cuanto a la escolaridad se observa que los niveles más bajos de escolaridad (primaria y secundaria) se ubican en las categorías de *Regular* y *Malo*. En el 65% de las personas, su escolaridad está relacionada con su ejercicio laboral.

En cuanto a la antigüedad laboral se observa que los calificados con una categoría *Excelente* tienen al menos siete años de estar laborando. En las demás categorías se ve por igual que se puede tener antigüedad de un año y ser evaluado como *Bueno* como 37 años y ser mal calificado.

En esta misma tabla (5) se observa que las personas con mejor estructura de personalidad (ausencia de indicadores patológicos) fueron las mejor calificadas y por el contrario el mayor número de casos patológicos se ubican en la categoría de *Malo*.

Hay un caso que llama la atención y se refiere a la persona evaluada con un desempeño *Pésimo* ya que es una funcionaria con una antigüedad laboral de 25 años dentro de la Institución.

B) EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Para obtener una visión general de la prueba de personalidad, se analizan sus resultados con base en las categorías obtenidas en la evaluación del desempeño, mismas que quedaron divididas en tres grandes categorías: *Malo* (malo y pésimo), *Regular* (regular) y *Bueno* (bueno y excelente).

De acuerdo a esta integración, en la figura 11 se observa que en las escalas de validez, las defensas más disminuidas (k) y el mayor estado de malestar corresponde a los que obtuvieron un mal desempeño.

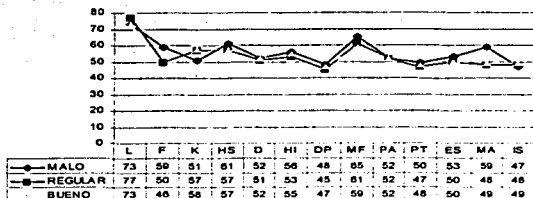


FIGURA 11. ESCALAS BÁSICAS
AGRUPADAS POR CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO

En esta misma categoría sobresalen los puntajes de las escalas 1 (Hs), 5 (Mf) y 9 (Ma), lo que da cuenta de un patrón de comportamiento en el cual requieren del apoyo de los demás para sentirse seguros, muestran tendencia a la manipulación, centrados en sí mismos y superficiales; son más competitivos, controladores y enérgicos con tendencia a actuar con cierta frialdad y desinterés por los demás. Suelen ser menos tolerantes a la monotonía y más dispersos.

En las escalas de contenido (figura 12), también los calificados con categoría de desempeño *Malo*, presentaron los puntajes más altos en casi todas las escalas. De manera particular en la escala de salud (SAU) obtuvieron el mayor puntaje. Es decir, son personas que tienden a preocuparse excesivamente por su salud, lo que repercute en su eficiencia laboral.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

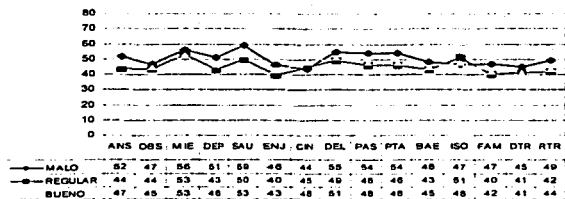


FIGURA 12. ESCALAS DE CONTENIDO
AGRUPADAS POR CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO

En cuanto a las escalas suplementarias (figura 13), sobresalen los calificados con un desempeño *Regular*, es decir, estas personas son las más controladas, con mayor seguridad y responsabilidad social. En términos generales estas personas se esforzaron por dar una mejor imagen, de aquí que, represión (R) y hostilidad reprimida (Hr) son de los puntaje más altos. Es importante mencionar que hay otras escalas vinculadas a la desabilidad social como son Fyo, Do y Rs, donde obtuvieron también los mayores puntajes.

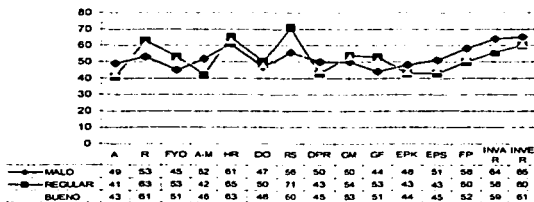


FIGURA 13. ESCALAS SUPLEMENTARIAS
AGRUPADAS POR CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO

En términos generales se muestran como personas que cuentan con un buen contacto con la realidad y sentimientos de suficiencia personal, tienden a responder apropiadamente, además de presentar disposición para el trabajo en grupo.

Niegan cualquier interés por alcohol u otras sustancias, así como cualquier otra circunstancia que ponga en entre dicho su desempeño laboral.

Los que obtuvieron un mal desempeño laboral presentan en estas escalas un mayor puntaje en Ansiedad (A), Alcoholismo de Mac-Andrew (A-MAC) y Desajuste profesional (Dpr), lo cual denota un patrón de comportamiento en el que se les dificulta tomar decisiones, debido a que pueden presentar cierto grado de ansiedad (A) y mayor tendencia a ingerir y abusar de alcohol (A-MAC), además de que se les puede dificultar adaptarse a cualquier situación, por lo que pueden llegar a ser pesimistas y a angustiarse con facilidad.

V. PERFILES PATOLÓGICOS

Si bien en el patrón de comportamiento de la muestra obtenido a través del MMPI-2 no se aprecian rasgos patológicos, sin embargo al realizar el análisis individual, se encontró que 10 mujeres (22% de la población) si los presentan. Estos casos se analizan a continuación de manera integral, es decir, con sus respectivos datos generales y categoría de desempeño:

Excelente (1 de 14 (7.14 %)):

- Con *Cinismo* (Cin) y *Personalidad Tipo A* (PTA). (tres factores Excelentes) (38 años, casada, 18 años de antigüedad, Asistente Educativa).

En este caso fueron calificados como excelentes los tres factores que conforman el desempeño. La elevación de los puntajes en la prueba de personalidad la describen efectivamente como una persona orientada hacia el trabajo, aunque puede ser difícil de sobrellevar ya que tiende a ser impaciente, irritable y dominante (PTA). Es egoísta y tiene actitudes negativas hacia los demás (Cin).

Bueno (2 de 15 (13.33 %)):

- En Escalas Básicas con *Hipocondriasis* (Hs), *Depresión* (D) e *Histeria* (Hi). En Escalas de Contenido con *Salud* (Sau). En Escalas Suplementarias con *Alcoholismo de MacAndrew* (A-MAC) (1E, 2B, 3B) (50 años, divorciada, 21 años de antigüedad, Lic. Educación Preescolar)
- En Escalas Básicas con *Hipocondriasis* (Hs), *Paranoia* (Pa) y *Manía* (Ma) (1B, 2B, 3B) (29 años, soltera, 6 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar)

En cuanto al desempeño, estas personas fueron calificadas tanto en *Trabajo en Grupo* como *Solución de Problemas* con la categoría *Bueno*. En cuanto a su actitud la diferencia entre ambas fue de *Bueno* a *Excelente*. Son personas que tienen en común el haber desarrollado síntomas físicos, particularmente cuando están bajo presión. Así mismo en ambos casos se relacionan fácilmente, aunque de manera muy superficial, lo que les permite trabajar en grupo. No obstante no se ve afectado su desempeño, es importante considerar dificultades tales como la tendencia al alcoholismo que se presenta en el primer caso.

En ambos casos hay una escolaridad de Licenciatura en Educación Preescolar. En cuanto a edad, estado civil y antigüedad laboral existe una gran disparidad.

Regular (1 de 8 (12.5 %)):

- En Escalas Básicas con *Hipocondriasis* (Hs), *Desviación Psicopática* (Dp) e *Histeria* (Hi). (1M, 2B, 3R)
(46 años, soltera, 23 años de antigüedad, Educadora)

Esta categoría se construye con una *Actitud Laboral* mal calificada y el factor de *Trabajo en Grupo* como *Bueno*. La calificación de la *Actitud Laboral* puede explicarse por la Dp elevada ya que esta escala tiende a caracterizar a las personas con problemas de autoridad y recurrentes dificultades en el trabajo, así mismo las describe como rebeldes. Aquí lo que resalta es que la hayan calificado con una buena capacidad para trabajar en grupo ya que tiende a ser superficial y muy hostil; incluso es uno de los casos que sale de la correlación positiva entre *Actitud Laboral* y *Trabajo en Grupo*.

Malo (5 de 8 (62.50 %)):

- Con *Hipocondriasis* (Hs) y *Salud* (Sau) (1R, 2R, 3P)
(54 años, soltera, 25 años de antigüedad, secundaria)
- En Escalas Básicas con *Hipocondriasis* (Hs), *Histeria* (Hi) y *Paranoia* (Pa).
En Escalas de Contenido con *Ansiedad* (Ans), *Miedo* (Mie) y *Salud* (Sau)
(1M, 2R, 3P)
(47 años, casada, 26 años de antigüedad, Asistente Educativa)
- En las Escalas de Contenido con *Ansiedad* (Ans), *Miedo* (Mie), *Obsesión* (Obs), *Salud* (Sau), *Enojo* (Enj), *Cinismo* (Cin), *Prácticas Antisociales* (Pas), *Personalidad Tipo A* (PTA), *Baja Autoestima* (Bae), *Problemas Familiares* (FAM), *Dificultad en el Trabajo* (DTR) y *Rechazo al Tratamiento* (RTR).
(1M, 2R, 3P)
En las Escalas Suplementarias con *Ansiedad* (A) y *Desajuste Profesional* (DPR).
(54 años, soltera, 37 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar)
- Con *Hipocondriasis* (Hs) e *Histeria* (Hi) (1P, 2R, 3M)
(32 años, casada, 21 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar)
- Con *Hipocondriasis* (Hs), *Histeria* (Hi) y *Manía* (Ma) (1P, 2R, 3P)
(52 años, soltera, 2 años de antigüedad, Secretaria)

En cuanto a los factores del desempeño, fue *Actitud Laboral* y *Solución de Problemas* las que de manera sistemática fueron calificadas entre *Malo* y *Pésimo*. En todos los casos, *Trabajo en Grupo* fue calificado como *Regular*. Llama la atención que tres de los cinco presentan una estructura de personalidad muy similar a la que predomina en aquellos casos, también con indicadores patológicos, calificados con categorías de *Bueno* y *Regular*. Es decir debe haber algunos elementos adicionales que le dan a estos estilos de personalidad un deficiente desempeño.

De manera general se puede señalar que en el 19.56 % de la población se presentan indicadores patológicos, en los cuales sobresale la presencia de ansiedad, miedos, inmadurez y dificultad para manejar el estrés, lo que les ha llevado a desarrollar problemas de salud. Su inmadurez las lleva a ser demandantes de atención y de apoyo de los demás y cuando no llegan a tenerlo se vuelven resentidas y hostiles hacia ellas. Estas son las características compartidas por este segmento de población.

En esta categoría lo que llama la atención es que cuatro de las cinco personas cuentan con una edad por arriba de los 47 años y con más de 21 años de antigüedad laboral.

Pésimo (1 de 1 (100 %))

- En Escalas Básicas con *Hipocondriasis (Hs)*, *Depresión (D)*, *Histeria (Hi)*, *Desviación Psicopática (Dp)*, *Paranoia (Pa)*, *Psicasterenia (Pt)*, *Esquizofrenia (Es)*, *Manía (Ma)* e *Introversión / Extroversión (Is)*. (1P, 2P, 3P).
(48 años, casada, 25 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar)

Este caso resulta muy significativo porque es el único que presenta un *Perfil Sumergido*, es decir sus puntajes se encuentran en niveles bajos, este tipo de perfil frecuentemente manifiesta la negación de cierta sintomatología, sin embargo, como se puede ver en las bases empíricas de las escalas (Butcher, 2001) este tipo de niveles lo único que hacen son señalamientos de aspectos descriptivos de ciertas dificultades, que no obstante que busca encubrirías, sigue reflejando aspectos de disfuncionalidad o desadaptación. Así mismo es importante señalar que los tres factores de la evaluación del desempeño fueron los más bajos de toda la población, obteniendo incluso en solución de problemas cero de calificación.

VI. CASOS ESPECIALES

Pretendiendo analizar todos aquellos datos sobresalientes, se presenta el siguiente análisis de los casos que sobresalen con respecto al promedio de la muestra.

1. Es una mujer de 54 años de edad, soltera, con Licenciatura en Educación Preescolar y con una antigüedad laboral de 37 años, es decir, es la persona con mayor antigüedad en la institución y fue evaluada con un desempeño laboral *Malo*.

De manera particular esta categoría se desagregó de la siguiente manera:

- *Solución de Problemas* ⇒ Pésimo
- *Trabajo en Grupo* ⇒ Bueno
- *Actitud Laboral* ⇒ Malo

Los puntajes obtenidos en el MMPI-2 se presentan a continuación:

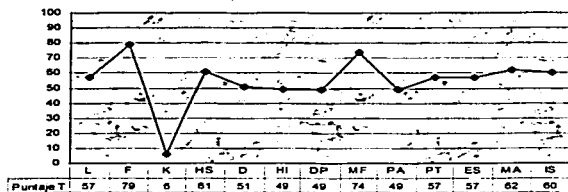


FIGURA 14. ESCALAS BÁSICAS
(CASO 1)

En la figura 14, sobresalen los puntajes de las escalas de validez ya que resulta atípico la dispersión entre L, F y K, en donde el puntaje K de manera inusual presenta el puntaje "T" más bajo posible de obtener. Es decir, al parecer sus defensas ya no le funcionan (K), y manifiesta una fuerte confusión (F). Hay ansiedad (Pt), fantasía (Es) y dispersión por lo que no logra concluir los proyectos o metas que se propone (Ma).

Es una persona que se preocupa por su salud y posiblemente esté presentando problemas en su funcionamiento corporal (Hs) y (SAU, escala de contenido).

En cuanto a las escalas de contenido se ubican en niveles moderado y alto, lo que describe un patrón de comportamiento con indicadores patológicos.

Como se puede observar en la figura 15, se manifiesta un gran nivel de ansiedad que la lleva a presentar tensión constante, preocupación en exceso y falta de concentración. Prefiere realizar actividades rutinarias debido a que le resulta angustiante enfrentarse a situaciones novedosas o que le generen cambios (Ans).

Presenta temores (Mie), sentimientos de tristeza y desinterés por la vida (Dep). Se le dificulta tener un control adecuado de sus impulsos agresivos, por lo que puede reaccionar con enojo de manera desproporcionada, es decir sin causa aparente (Enj). Se le dificulta tomar decisiones acertadas y carece de confianza en si misma (Bae).

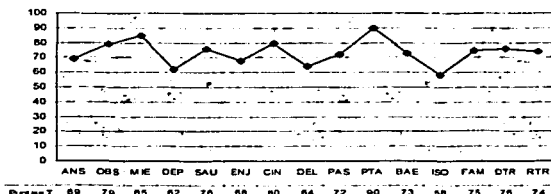
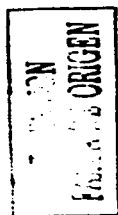


FIGURA 15. ESCALAS DE CONTENIDO
(CASO 1)

En sus relaciones tiende a ser desconfiada de las personas, manteniendo actitudes negativas hacia quienes están cerca de ella, incluyendo a sus compañeros de trabajo, sus amigos y su familia (Cin, Pas y Fam). Carece de confianza en si misma y se le dificulta tomar decisiones acertadas (Bae y Dtr).

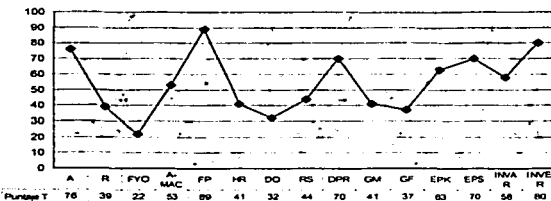


FIGURA 16. ESCALAS SUPLEMENTARIAS
(CASO 1)

En relación con las escalas suplementarias, manifiesta una actitud de inhibición y sentimientos de incapacidad para manejar la presión del ambiente en el que se desenvuelve (Fyo).

2. Otro de los casos especiales es el de una mujer cuya escolaridad es de primaria, cuenta con 45 años de edad, vive en Unión Libre y tiene 18 años de antigüedad en la institución. No obstante su escolaridad, de acuerdo su desempeño laboral fue calificada como *Regular*, de manera particular los factor se calificaron de la siguiente manera:

- *Actitud laboral* ⇒ Regular
- *Trabajo en grupo* ⇒ Malo
- *Solución de problemas* ⇒ Bueno

En relación a sus características de personalidad, estas se presentan a continuación:

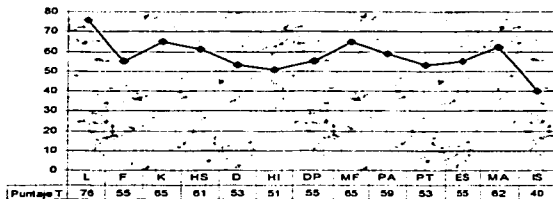


FIGURA 17. ESCALAS BÁSICAS
(CASO 2)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con las escalas de validez (figura 17), esta persona cuenta con defensas eficientes que le permiten dar una buena imagen de sí misma, negando cualquier posibilidad de conflicto o problema (L, F, K).

Con relación a las escalas clínicas tiende a preocuparse por el funcionamiento de su cuerpo (Hs), no obstante se caracteriza por ser estable, equilibrada y razonable (D, Hi).

Presenta poca tolerancia a la monotonía, también se caracteriza por ser competitiva y enérgica (Mf).

Las escalas de contenido (figura 18) muestran un perfil que fluctúa de bajo a moderado y ausencia absoluta de indicadores patológicos.

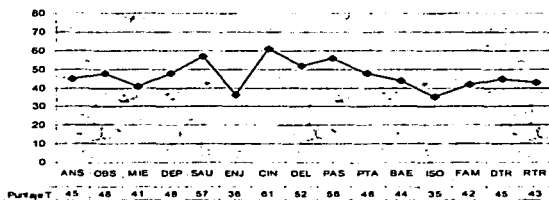


FIGURA 18. ESCALAS DE CONTENIDO
(CASO 2)

De acuerdo con las escalas Suplementarias (figura 19), los puntajes nos hablan de una persona que tiende generalmente a responder apropiadamente y muy ocasionalmente puede mostrar agresión exagerada sin provocación aparente (HR).

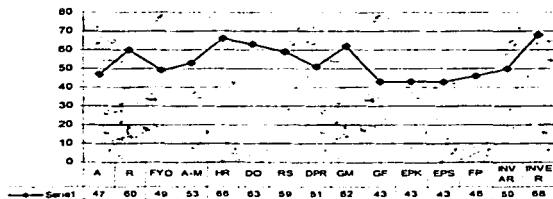


FIGURA 19. ESCALAS SUPLEMENTARIAS
(CASO 2)

En general se caracteriza por ser una persona con seguridad en si misma e incluso con características de liderazgo (Do).

- Otro de los casos especiales es el de una mujer de 48 años de edad, casada, con Licenciatura en Educación Preescolar y con una antigüedad de 25 años. Esta persona fue calificada con un desempeño laboral de Pésimo, obteniendo en los tres factores los puntajes más bajos.

Respecto a las características de personalidad observamos que presenta un perfil sumergido, el cual se describe a continuación:

En cuanto a las escalas básicas (figura 20), podemos observar que la actitud mostrada ante la prueba fue defensiva (K), con muchas reservas al contestar (L) y negando tener alguna problemática. Es decir se esforzó por no expresar sus fallas o defectos, con el fin de dar una buena imagen de sí misma, evitando cualquier posibilidad de conflicto.

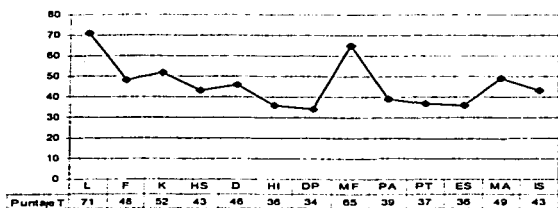


FIGURA 20. ESCALAS BÁSICAS
(CASO 3)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es una persona que negó la sola posibilidad de sentirse mal (1-Hs), por otra parte tiende a ser tan relajada que lo que sucede en su entorno no le impacta. No le interesan los cambios o situaciones que pongan en riesgo su estabilidad por lo que prefiere realizar actividades rutinarias (Pt y D). Presenta falta de energía, apatía y desinterés, lo que la lleva fácilmente a caer en la monotonía (Ma).

Se caracteriza por ser desconfiada, cautelosa y evasiva (Pa), tiende al aislamiento y muestra poco interés en los demás (Hi). Respecto a la escala 5 (Mf), ésta la describe como una persona con tendencia a actuar con cierta frialdad y desinterés por los demás, por lo que frecuentemente puede tener conflicto con quienes la rodean (Dp).

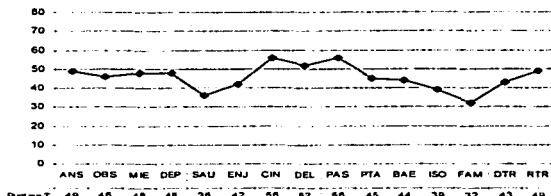
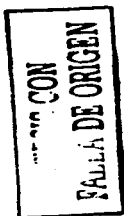


FIGURA 21. ESCALAS DE CONTENIDO
(CASO 3)

En cuando a las escalas de contenido se observa que la mayoría de ellas presentan puntajes que las ubican dentro del nivel medio, debido al deseo de presentar una imagen favorable de si misma y negando cualquier posibilidad de problema o conflicto.

Las escalas que se ubican en niveles bajos son: Salud (SAU), Incomodidad Social (ISO) y Problemas Familiares (FAM), debido a que en la literatura no se reporta información precisa para la interpretación de estos puntajes, estas no fueron interpretadas

Por otro lado las escalas de Cinismo (CIN) y Prácticas Antisociales (PAS), obtuvieron puntajes dentro de un nivel moderado, por lo que es una persona que presenta actitudes negativas hacia quienes están cerca de ella, incluyendo a sus compañeros de trabajo, amigos y familia. Además presenta mayor tendencia a transgredir normas.

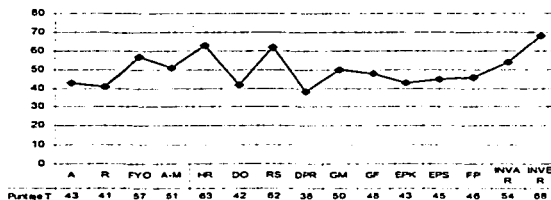


FIGURA 22. ESCALAS SUPLEMENTARIAS
(CASO 3)

Respecto a las escalas suplementarias los puntajes más altos (nivel moderado), se ubicaron en aquellas escalas donde esos niveles implican *deseabilidad social*, como son los casos de Hostilidad Reprimida (HR), Responsabilidad Social (RS) y Fuerza del Yo (FYO).

DISCUSIÓN

La tarea básica de cualquier directivo independientemente del nivel o tipo de institución en la que labore, es el diseñar y mantener un entorno en el que los individuos que trabajan con él y bajo sus órdenes, puedan cumplir objetivos o misiones predeterminados, es decir, los directivos tienen la responsabilidad de hacer que otros individuos colaboren con la máxima eficacia en la consecución de los objetivos de un grupo (Bittel, 1989).

En la investigación de Ceron (1998), se encontró que son los hombres quienes escalan los mejores y más importantes puestos, por lo que agrega: "el sexo es determinante si nos referimos a la motivación en el trabajo para lograr puestos importantes a diferencia de las mujeres" (p. 108). Lo anterior contradice lo que años antes dijo Tyler (1984) al señalar que las diferencias entre los hombres y las mujeres a través del tiempo se han ido minimizando.

Aún más, en esta tesis, no solo no se reducen las diferencias con el hombre sino que quedan por mucho rebasadas, aunque en sentido inverso de lo que comúnmente sucede, es decir, de una población de 46 funcionarios, sólo dos son hombres. Este dato es aislado y puede encontrar diferentes explicaciones, por ejemplo la falta de demanda masculina y la búsqueda por parte de la mujer de ámbitos laborales para realizar actividades que se vinculen al servicio de los demás.

Bajo esta lógica prevalece la idea de que sólo ella cuenta con las capacidades y aptitudes necesarias para la atención temprana de los niños, dejando de lado la posibilidad de que el hombre pueda adquirir dichas habilidades y que su participación pueda enriquecer la crianza integral de los niños (Parke, 1981).

Han sido diversos los marcos psicológicos explicativos, que coinciden en señalar a la figura masculina como relevante en el desarrollo del niño. Por ejemplo desde el punto de vista de las teorías del aprendizaje social, se considera al padre de primordial importancia para la identificación psicosexual, tanto de niños como de niñas, al fungir éste como modelo para la imitación y asimilación de pautas de conducta social. Además, se propone como la figura que puede enriquecer la experiencia del niño y fomentar su desarrollo (Kohlberg, 1966).

Reforzando esta idea se puede señalar que los dos únicos hombres que formaron parte de este estudio fueron bien evaluados, ambos calificados con un desempeño de *Bueno* y *Excelente* y con una personalidad bien estructurada.

Por otra parte lograr un puesto de funcionario o funcionaria, implica una condición de mayor agresión o empuje para competir con otras mujeres u hombres, y lograr metas, independientemente de si la actividad se vincula más a niños, adolescentes, adultos o ancianos, el hecho es el mismo.

Al respecto Cozens (1993) hace referencia a una investigación de mujeres ejecutivas, en relación a la percepción que tienen de sí mismas y de su trabajo. Sus resultados arrojaron más semejanzas que diferencias entre hombres y mujeres, ya que ambos grupos se mostraron ambiciosos, dominantes, enérgicos, creativos, confiados y optimistas.

Seguramente lo que señala este autor está determinado por el ámbito institucional en el que se ubican las y los funcionarios, ya que con los Coordinadores del DIF-D.F. también se presentan características semejantes en ambos grupos, sin embargo, éstas son totalmente distintas a las encontradas por Cozens.

Por ejemplo con la escala "Masculinidad-Femineidad" se pudo observar que son más competitivos (as) y dominantes que el promedio de la población, sin embargo en la mayoría de ellos este comportamiento responde a una lucha por ascender en un espacio que les resulta ampliamente conocido, tanto en su ambiente socioafectivo como en sus políticas, conocimiento que resulta de mayor peso, que el saber profesional. De aquí que este puesto es ocupado tanto por personas con primaria o secundaria como por personas con una carrera lo mismo de Derecho, que con una Licenciatura en Educación Preescolar.

A diferencia de lo encontrado por Cozens, los hombres y mujeres del presente estudio, no se muestran ambiciosos, por el contrario, presentan un campo de intereses reducido (9-Ma) y dificultades para llevar a cabo lo que se proponen (4-Dp), tienden a ser conformistas por lo que prefieren realizar actividades rutinarias que no impliquen cambios, ni situaciones que pongan en riesgo su estabilidad (7-Pt).

Indudablemente la escolaridad es muy importante pero no es determinante para tener un buen desempeño en esta institución. De aquí, que vale la pena mencionar que casi todas las personas calificadas con excelente desempeño cuentan con una formación relacionada a su ejercicio profesional y solo una presenta estudios de Derecho inconclusos. Así mismo se puede mencionar que con una escolaridad de primaria, una persona obtuvo un desempeño regular y la que obtuvo Pésimo tiene una Licenciatura en Educación Preescolar.

Sucede algo similar con la vinculación entre la escolaridad y los rasgos patológicos, ya que de los 10 perfiles en los que éstos se identifican, el 80 % corresponde a aquellas personas con estudios vinculados al desarrollo del niño: Licenciadas en Educación Preescolar (50 %), Educadoras (10 %) y Asistentes Educativas (20 %). De manera clara se puede observar que a mejor estructura de personalidad (ausencia de indicadores patológicos), mejor calificación en el desempeño.

Sánchez y Del Pino (op. cit.) señalan que la personalidad es un factor importante en el trabajo, ya que favorece la satisfacción y el desempeño laboral, por lo que el objetivo de las organizaciones es encontrar la compatibilidad entre las características de trabajo y las características de personalidad; esto significa que

la personalidad (como un todo) es el factor de mayor peso para que un individuo tenga éxito en el trabajo.

Las conclusiones de un estudio realizado por Seville y Holdsworth señalan que la competitividad del factor humano se integra por un 30 % de experiencia y el 70 % por su personalidad; esto significa que la personalidad es el factor de más peso en un individuo para tener éxito en el trabajo (en Sánchez y Del Pino, op. cit.).

Esto se relaciona con los resultados de la presente investigación, ya que de las personas calificadas con un buen desempeño solo una de las 14 personas en esta categoría, presenta problemas de personalidad (indicadores patológicos) y el resto de manera general obtuvo puntajes que se ubicaron dentro de los niveles medio y moderado.

En este mismo sentido las ocho personas que fueron ubicadas con un desempeño malo, cinco (62.50 %), presentaron más de un indicador patológico. Ubicándose los puntajes más significativos en las Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs) e Histeria (Hi), y en Escalas de Contenido: Ansiedad (Ans), Miedo (Mie) y Salud (Sau), siendo entonces un grupo caracterizado por su gran ansiedad, temores específicos, preocupación por su salud y dificultad para manejar el estrés.

Respecto a la edad, más de la mitad de la población son mayores de 40 años, fluctuando entre los 26 y 59 años, siendo el promedio 42 años de edad.

Las personas que se encuentran entre los 31 y 50 años son el 78% de la población, al respecto Arias (op. cit) menciona que este rango corresponde a la edad adulta, y agrega que en la primera parte de esta etapa se dedican a la consolidación de los logros y en la segunda después de los 40, es probable el malestar que provoca el llamado "nido vacío", ya que como los hijos llegan a la adolescencia o a la juventud dependen cada vez menos de los cuidados maternos y buscan su independencia, entonces las madres se sienten solas y sin una misión, en ese momento es cuando se dedican a ellas más por medio del estudio o el trabajo.

Lo señalado por Arias puede coincidir parcialmente con el presente estudio ya que 67% fue bien calificado, es decir, se trata de personas consideradas como altamente productivas y comprometidas.

Es importante considerar que aún cuando las mujeres mayores de 45 años tienen la posibilidad, en la mayoría de los casos, de dedicarse más a su persona, también es cierto que se inicia la etapa premenopausia-menopausia, donde los problemas físicos se exacerban y con ellos el malestar emocional. En el presente estudio, se pudo observar a través de la prueba de personalidad, que las mujeres mayores de 50 años (15 % de la población) tienden a presentar preocupación constante por su salud, además de presentar mayor ansiedad, preocupaciones y falta de concentración, no obstante, en este pequeño grupo de personas, el 47%

fueron calificadas con un buen desempeño, un porcentaje similar con un desempeño malo y el resto se calificó con desempeño regular (6%).

En cuanto al estado civil resulta interesante observar que un porcentaje considerable (39%) de las mujeres estudiadas son solteras, divorciadas o viudas, este dato resulta importante si se considera que el promedio de edad de la población es de 42 años. Por lo que este grupo de mujeres, deben ser cabeza de familia o al menos el soporte más importante para su manutención.

Lo anterior puede relacionarse con los datos que arrojó la investigación de Zabludovsky (1993) *Hacia un perfil de la empresaria en México*, en la cual se tuvo como objetivo construir el perfil de la empresaria en México. Para lograr este propósito se aplicó un cuestionario a 1314 mujeres empresarias en diferentes estados de la República. El estado civil arrojado por esta población, demuestra que el 50.5% son casadas, el 20% son solteras, el 11.8% son viudas y el 17.7% son divorciadas.

Lo que podemos observar tanto en el estudio anterior como en el presente, es que existe un porcentaje alto de mujeres que no refieren vivir en pareja, y como lo menciona Duran (1999), las mujeres ya no solo aspiran al matrimonio, sino tienen otras expectativas de vida y desarrollo personal, autopercebiéndose capaces y con iguales posibilidades y oportunidades que el hombre.

En relación a los solteros, aunque Cerón (1998), solo se refiere a las mujeres, esto puede ser extensivo tanto para hombres como para mujeres, donde las personas solteras que trabajan tienen más presiones sociales y psicológicas, que le complican sus actividades, ya que presentan una mayor preocupación por el matrimonio que por el trabajo. Cerón agrega que la mujer soltera encuentra en el trabajo las oportunidades para encontrar pareja. De esta manera al diversificarse sus intereses el trabajo en muchas ocasiones no es la necesidad prioritaria, por lo que su rendimiento en el área laboral baja.

En el presente estudio se encontró que las personas mejor calificadas (categorías de *Excelente* y *Buena*) fueron en un 62.06 % casados y 37.93 % solteros. En categoría *Regular* hay un mayor porcentaje de solteros (62.5 %) que de casados (37.5 %), es decir los casados al sentirse realizados en el área personal, tienen mayor disposición para tener un mejor desempeño en el área laboral. Así mismo, posiblemente el hecho de tener resuelta su situación emocional, les permite concentrarse más y buscar su superación a nivel laboral.

Como lo mencionamos anteriormente el mayor porcentaje de los que viven en pareja fueron los mejor calificados, al respecto Buendía y Sánchez (2001), en su estudio *La autodescripción de madre en mujeres - madres con doble jornada de trabajo*, encontraron que las mujeres casadas, cubren el rol tradicional obteniendo así algunos beneficios y satisfactores como: mejor estabilidad tanto

económica como emocional y de esta manera trabajan sin mayor preocupación por el cuidado de la casa y/o los hijos, por lo que pueden concentrarse mejor en el trabajo, ya que comparten la responsabilidad con su pareja.

La antigüedad en el trabajo ha sido asociada al hecho de que los empleados con los años experimentan un mejor ajuste a las normas de la empresa, una mayor seguridad en el empleo y una mayor aceptación de las políticas de la empresa (González, 2000). De acuerdo a este autor lo esperado sería que las personas con mayor antigüedad, obtuvieran mejores calificaciones en el desempeño. Sin embargo, en el presente trabajo se observó que el 57 % de las personas con mayor antigüedad (de 25 a 37 años) fueron calificadas con un desempeño *Malo* y *Pésimo* y el resto (43%) con *Bueno* y *Excelente*. Por otro lado los de menor antigüedad (de 1 a 12 años) mas de la mitad (65%) fueron calificadas con un desempeño *Bueno* y *Excelente*, el 23% con *Malo* y sólo el 12% como *Regular*.

La antigüedad por lo tanto tampoco es un factor determinante del desempeño, porque como se vio anteriormente, el estar mucho tiempo en un lugar puede generar que no se cumpla con lo establecido, no porque no se sepa como hacerlo, sino por actitud, es decir, no se desea hacer las cosas.

Si tomamos como referencia que la edad para jubilarse en las mujeres es después de los 25 años de trabajo o de 60 de edad, encontramos entonces que son 7 mujeres las que pueden jubilarse por antigüedad. Algunas de sus características se presentan a continuación:

1. Desempeño laboral : *Pésimo* (1P, 2P, 3P).
 Datos generales: 48 años, casada, 25 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar.
 Esta persona presenta un Perfil Sumergido y los tres factores de la evaluación del desempeño fueron los más bajos de toda la población, obteniendo incluso en solución de problemas cero de calificación.
 Presencia de indicadores patológicos:
 • En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs), Depresión (D), Histeria (Hi), Desviación Psicopática (Dp), Paranoia (Pa), Psicastenia (Pt), Esquizofrenia (Es), Manía (Ma) e Introversión / Extroversión (Is).
2. Desempeño laboral : *Malo* (1R, 2R, 3P).
 Datos generales: 54 años, soltera, 25 años de antigüedad, Secundaria.
 Presencia de indicadores patológicos:
 • En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs) y Salud (Sau).
3. Desempeño laboral : *Malo* (1M, 2R, 3P).
 Datos generales: 47 años, casada, 26 años de antigüedad, Asistente Educativa.
 Indicadores patológicos:

- En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs), Histeria (Hi) y Paranoia (Pa).
 - En Escalas de Contenido: Ansiedad (Ans), Miedo (Mie) y Salud (Sau).
4. Desempeño laboral : *Malo* (1M, 2R, 3P).
 Datos generales: 54 años, soltera, 37 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar.
 Indicadores patológicos:
- En las Escalas de Contenido: Ansiedad (Ans), Miedo (Mie), Obsesión (Obs), Salud (Sau), Enojo (Enj), Cinismo (Cin), Prácticas Antisociales (Pas), Personalidad Tipo A (PTA), Baja Autoestima (Bae), Problemas Familiares (FAM), Dificultad en el Trabajo (DTR) y Rechazo al Tratamiento (RTR).
 - En las Escalas Suplementarias: Ansiedad (A) y Desajuste Profesional (DPR).
5. Desempeño laboral : *Bueno* (1R, 2B, 3B)
 Datos generales: 52 años, soltera, 25 años de antigüedad, Licenciatura en Educación Preescolar.
 Indicadores patológicos:
- En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs), Salud (Sau).
6. Desempeño laboral : *Excelente* (1E, 2E, 3E)
 Datos generales: 46 años, casada, 25 años de antigüedad, Licenciada en Educación Preescolar.
 Indicadores patológicos:
- En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs), Miedo (Mie), Salud (Sau),
 - En escalas Suplementarias: Represión (R), Hostilidad Reprimida (HR).
7. Desempeño laboral : *Excelente* (1E, 2E, 3B).
 Datos generales: 49 años, soltera, 25 años de antigüedad, Lic. en Educación Preescolar.
 Indicadores patológicos:
- En Escalas Básicas: Hipocondriasis (Hs).
 - En Escalas Suplementarias: con Represión (R), Hostilidad Reprimida (HR).

Este dato cobra gran relevancia a la luz de la población en su conjunto. Es decir la mayoría de estas personas fueron mal calificadas en su desempeño (57.14 %), incluyendo el caso calificado como *Pésimo*. Por otra parte todas ellas, sin excepción presentaron indicadores patológicos en la prueba de personalidad, predominando un fuerte estado de malestar por síntomas físicos, ansiedad y miedos.

Arias Galicia (op. cit) señala que la jubilación es para muchas personas el mensaje de que ya no son útiles, esta situación se agrava porque las pensiones significan, generalmente una disminución en los ingresos económicos. Además de que puede traer diversas consecuencias de orden psicológico, pues la persona que deja de trabajar en pleno goce de sus facultades, puede reaccionar pensando que los demás lo perciben como inútil o incapaz, lo que las lleva a caer fácilmente en una situación depresiva. Aunque con un mal desempeño muchas de ellas se siguen sintiendo productivas.

Respecto a la evaluación del desempeño ésta puede ser un tanto subjetiva, debido a que los criterios que utilizan los supervisores no son homogéneos. Por lo que el desempeño de las personas que ocupan el puesto de Coordinador Operativo dependerá de una actitud favorable o desfavorable en el trabajo de tal forma que se podría pensar que la actitud positiva o negativa de una persona va a matizar la calificación del supervisor, siendo ésta poco objetiva.

En cuanto a la evaluación del desempeño se encontró que de los tres factores que se evaluaron el más importante fue Actitud laboral, debido a que si la persona presenta, por ejemplo una buena actitud de colaboración, esto va a moldear la percepción del supervisor, en los otros factores como son Solución de problemas y Trabajo en grupo. Aunque en el presente estudio no se pretendió detallar los estilos de dirección, vale la pena presentar respecto a cada uno de los factores un breve análisis.

Valera y Villagran (1996), en su estudio, *Conductas adquiridas de la mujer ejecutiva y empresaria en el ámbito laboral*, menciona que los directivos hombres, creen que es más importante controlar o dominar las actividades de sus subordinados, mientras que las mujeres dirigentes tienen un punto de vista totalmente diferente respecto a su papel. Ellas se ven a sí mismas como impulsoras y responsables de inspirar una mayor autonomía entre los miembros del grupo y, por consiguiente, mejorar la calidad de los resultados del trabajo en equipo. Las diferencias entre el estilo de dirección masculina en equipo y el enfoque adoptado por los dirigentes son parecidas a las diferencias que generalmente se observan en la actitud habitual de hombres y mujeres con respecto a la educación de los niños.

El Trabajo en grupo para la presente investigación no representó un dato significativo ya que no hubo diferencias importantes entre hombres y mujeres, no obstante, cabe recordar que en la población estudiada sólo hay dos hombres, y las calificaciones fueron otorgadas sólo por mujeres. De acuerdo a lo que Valera y Villagran mencionan acerca del trabajo en grupo, se esperaría que en la presente investigación, hubiera puntajes bajos en este factor para los hombres, por ser dichas características negativas (controlar o dominar las actividades de sus subordinados) aunque no se hizo un análisis cualitativo del desempeño, las características que describen un buen desempeño están en función de la disposición para colaborar y mantener un ambiente productivo y cordial y

supervisar y retroalimentar el desarrollo de las funciones de cada trabajador, características que Valera y Villagran, atribuyen únicamente a las mujeres.

En cuanto al factor de Solución de problemas o "Dirección para resolver conflictos" como lo denomina Loden, (1987), éste menciona que a la mayoría de los varones se les ha estimulado a manifestar abiertamente su ira, y de vez en cuando a utilizar la fuerza física para resolver conflictos, por el contrario a las mujeres se les ha enseñado a adoptar una actitud más conciliadora en las situaciones conflictivas y a suavizar las tensiones existentes entre individuos y grupos, en vez de fomentarlos. Aunque esto no significa que las mujeres no se lleguen a pelear alguna vez, o que los varones resuelvan conflictos solamente con violencia física, los condicionamientos sociales tienden a reforzar el comportamiento ya mencionado por parte de los hombres y de las mujeres en situaciones conflictivas. Respecto a esto encontramos que los hombres obtuvieron una calificación de *Bueno*, no obstante las mujeres fueron calificadas de manera general en este factor con *Regular*. Por lo que los hombres cuentan con una mejor capacidad para enfrentar los conflictos y asumir responsabilidades y tomar decisiones acertadas y apagadas a la normatividad institucional.

Aunque Stolz (1961) señala que para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse completamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y nunca en las características de personalidad, sin embargo los evaluadores, no pueden dejar de lado los errores subjetivos que se cometen al evaluar, como por ejemplo el error de similitud, el cual ocurre cuando los evaluadores influyen en las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común. (Sherman y cols, op. cit.).

La evaluación del desempeño nos permite juzgar las cualidades del individuo como trabajador, y por ello se puede conocer la forma como éste desempeña su trabajo. Comparativamente, si bien las técnicas de selección califican a priori las habilidades del candidato para desempeñar el puesto vacante, la evaluación del desempeño juzga a posteriori dicha capacidad.

Cuando se habla de éxito femenino, conviene precisar ante todo un hecho importante. La mujer moderna, en sus esfuerzos de superación, ha de evolucionar en un mundo que no ha sido organizado por ella y para ella, y donde sus ambiciones no se han tomado en cuenta. Su éxito ha de insertarse en un contacto definido por los hombres, que, desde los comienzos de la historia de la humanidad, ha esculpido el mundo a su medida, definiendo él sólo los papeles de cada uno, incluyendo el de la mujer (Pechadré, 1981). De esta forma, la mujer que quiera salir del papel tradicional, necesitará perseverancia, firmeza, audacia y ambición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN

95-9

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se hace hincapié en la importancia de contar con un *proceso de selección* en el que si bien, tienen importancia los procesos e instrumentos que se utilizan, las personas, llámese en esta ocasión candidatos, la tienen aún más. Por tal razón dado que uno impacta al otro y viceversa; es necesario no cosificar el proceso, sino establecerlo en condiciones más humanas y en un dinamismo permanente para estar validando sistemáticamente los procesos y los criterios que obligan a seleccionar a unos e idealmente a canalizar a otros.

Selección de personal

La selección de personal debe ser un proceso realmente serio y profesional, diseñado y conducido por psicólogos. Este profesionista es el que debe participar durante todo el proceso: conociendo las políticas institucionales, elaborando los perfiles y en la selección, aplicación y calificación de instrumentos. Así mismo deberá tener un total conocimiento de lo que implican los diferentes espacios de la institución, no sólo en términos de funciones a desempeñar, sino en el ambiente socio-afectivo y físico al que se van a incorporar las personas seleccionadas. Todo esto debe continuarse con un proceso de seguimiento que permita prever problemas y generar programas de incentivos que impulsen y motiven a las personas a superarse. Obviamente para que éste cobre sentido, tiene que ser el Psicólogo el primero en darle el lugar que merece al proceso de selección, ya que por mucho tiempo el propio gremio, le ha quitado importancia en favor de los grandes sistemas de capacitación, cuando en realidad no son excluyentes sino complementarios. La subestimación de estos procesos por los propios psicólogos, ha hecho que estudiantes en formación, no titulados y hasta secretarías, sean quienes los coordinen.

Algunas de las tareas en las que debe participar el psicólogo son las siguientes:

- Recabar toda la información concerniente a los objetivos y políticas institucionales.
- Conocer el ambiente socio-afectivo que prevale en la institución.
- Definir claramente las condiciones de la población y la naturaleza del puesto.
- Establecer el perfil del puesto en cuanto a competencias, aspectos psicológicos, socio-económicos y culturales.
- Redimensionar los perfiles de manera sistemática, ya que la propia institución está cambiando de manera permanente.
- Establecer cada vez con mayor precisión el perfil con las características, que en verdad determinan un desempeño particular, para lo cual se

requiere establecer fases de seguimiento donde se esté evaluando el desempeño de las personas que ingresan.

Una de las paradojas de estos últimos años, es que por un lado, muchas personas no consiguen trabajo pero, por el otro, a las empresas les resulta difícil encontrar personas que sean compatibles con los perfiles definidos. Esto sucede porque cada vez más se requieren personas con una mayor especialización, pero además las características que lo determinan no son congruentes, por ejemplo con la edad o con la escolaridad que se exige.

Es decir, muchas veces determinar en un perfil la edad, el género y la escolaridad, entre otros, se justifica más en un uso y costumbres que en un hecho objetivo. Por ejemplo una gran cantidad de empresas no contratan a personas mayores de 35 años. Ahora bien, en la actualidad el promedio de vida se ubica entre los 75 y 80 años, de tal forma que los 40 años marcan la mitad de vida de un individuo, momento en el que se cuenta con experiencia comprobada y con condiciones físicas y mentales en las que puede demostrar una absoluta productividad y capacidad para adquirir conocimientos significativos. Un ejemplo claro para entender lo anterior es que se estima que para el año 2005, la edad promedio de la fuerza de trabajo será de 40 años, en tanto que los trabajadores entre 45 y 54 años habrán aumentado más de 42% y el grupo de personas entre 25 a 39 años se habrá reducido más de 11% (Mano, 2001).

Por lo anteriormente descrito, es importante que el psicólogo rompa con tradiciones que no se justifican y que los sistemas de selección de personal que diseñen se vuelvan más inclusivos y su selección esté determinada por factores verdaderamente sustantivos.

La Evaluación Psicológica y del Desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño, en el presente trabajo fue un referente de gran importancia para caracterizar a los Coordinadores Operativos y para contrastar estos resultados con los de la prueba de personalidad. Sin embargo, se observó que los criterios que los supervisores utilizaron para calificar a los Coordinadores no fueron homogéneos y que las simpatías o lo contrario, determinaron en buena medida la calificación de manera particular entre *Bueno* y *Excelente*, entre *Malo* y *Pésimo* pero de manera sustantiva en los que fueron calificados en *Regular*.

Lo anterior tuvo puntuales repercusiones en la prueba de personalidad MMPI-2, la cual funcionó como un excelente predictor, particularmente para los casos donde el desempeño se ubicó en categorías extremas de *Excelente* (incluye *Bueno*) y *Pésimo* (incluye *Malo*), es decir, las personas con un mejor desempeño laboral, son las aquellas que tienen una mejor estructura de personalidad. No sucedió lo mismo con los casos calificados como *Regular*, donde no hay una clara correlación, sin embargo estamos convencidos que si se logran homogenizar los

criterios para evaluar el desempeño y se siguen contrastando con los resultados del MMPI-2, puede convertirse esta última en un óptimo instrumento de predicción del desempeño para todas las categorías.

Consideramos que un método como el de consenso común, puede ser pertinente para evaluar, de manera periódica, el desempeño de los Coordinadores de los CADI.

En el "método del consenso común" también conocido como "método de evaluación en grupo", el jefe inmediato y otras personas del mismo nivel, como los supervisores (tanto de SEP como de DIF), directores de los Centros y jefes de departamento, se reúnen y evalúan el desempeño de los Coordinadores.

Este método de evaluación colectiva reduce la influencia de opiniones y distorsiones de una persona y puede ser muy útil en las organizaciones donde hay más de una autoridad directa, como es el caso de la institución a la que pertenecen dichos Coordinadores Operativos.

La evaluación del desempeño, como se señaló en el capítulo correspondiente, constituye una importante técnica no solo para evaluar al empleado, sino también a los supervisores y a las propias políticas de la institución. Es respecto a esto último a lo que se hará referencia a continuación.

Al parecer la evaluación del desempeño no es una actividad frecuente en la institución, ya que hay casos extremos de personas, que de acuerdo a sus supervisores presentan un deficiente desempeño y en la prueba psicológica hay evidencias claras de una franca patología y sin embargo, son personas con gran antigüedad que se vuelven inamovibles.

Al parecer los niveles de desempeño no es algo que preocupe mucho, no obstante que los Coordinadores Operativos tienen bajo su responsabilidad, tanto al personal que trabaja directamente con los niños (personal educativo), como al que se encarga de la alimentación y limpieza de las instalaciones (cocineras e intendentes), al personal técnico (médico, odontólogo, trabajador social, y en algunos casos psicólogo) así como también a los niños y padres de familia.

Por ser el Coordinador la máxima autoridad del CADI, depende de él incrementar la calidad del servicio dentro de esa organización, por lo tanto la situación ideal de este Coordinador es la conjugación de la autoridad y el liderazgo. Por tal razón consideramos que las características de liderazgo que propone Arias (op. cit) son ideales para estos coordinadores:

- ▶ Conocimiento detallado de políticas y lineamientos institucionales
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Relaciones interpersonales
- ▶ Comunicación
- ▶ Énfasis en la misión
- ▶ Motivación al personal
- ▶ Compromiso con la calidad del servicio que se brinde y la competitividad

- Desarrollo del personal que labora en el centro
- Solución de problemas
- Conocimiento de aspectos técnicos

El Perfil Socio- Psicológico del Coordinador Operativo

a. Perfil sociodemográfico

◆ De acuerdo con los resultados arrojados en el presente trabajo, estamos convencidos que cuando se requiera contratar a una persona para ocupar el puesto de Coordinador Operativo, se debe recurrir a un reclutamiento interno, ya que como vimos en los resultados, las personas mejor calificadas cuentan con una antigüedad mínima de 7 años de trabajo dentro de la institución.

Las ventajas del **reclutamiento interno** son, que es más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y de seguridad y es una poderosa fuente de motivación para los empleados. De esta manera una organización puede ir formando sus propios cuadros.

◆ En cuanto al **sexo**, vale la pena promover un mayor interés entre los hombres ya que como se pudo observar de manera empírica y teórica, la incorporación de los hombres en este tipo de puestos puede ser de gran beneficio para generar y transmitir, políticas adecuadas que repercutan positivamente en la atención de los niños, hay que recordar que dentro de la muestra aquí estudiada, solo son dos hombres, que por cierto resultaron bien calificados, quienes ocupan el puesto de Coordinadores de los CADI, el resto son mujeres. Es importante considerar que la atención a los niños no es exclusiva de las mujeres y que los hombres pueden jugar un importante papel al respecto.

◆ Respecto a la **escolaridad**, aunque puede suponerse que es de gran relevancia sobre todo para puestos de funcionarios, al menos en este estudio quedó claro que eso no fue así, ya que lo mismo encontramos a una persona con estudios de primaria a la cual se le calificó con un desempeño *Regular*, como otra con Licenciatura en Educación Preescolar que fue calificada con un *Pésimo* desempeño.

No obstante la mayoría de las personas que cuentan con dicha licenciatura fueron calificadas con un *Buen* desempeño, por lo que consideramos que al menos la formación profesional da mayores elementos a las personas que ocupan estos puestos para diseñar, elaborar y establecer programas novedosos que repercutan positivamente en los niños, en el personal y en la institución en general. En otras

palabras, no se puede desconocer el gran mérito, esfuerzo y compromiso de aquellas personas que aún con una baja escolaridad logran un puesto de Coordinadores, sin embargo, también sabemos que no es lo mismo adquirir un aprendizaje y repetirlo sistemáticamente a través del tiempo, que generar proyectos novedosos y desarrollar estrategias actualizadas acordes a un desarrollo teórico conceptual. Probablemente sea este el principal punto de diferencia entre tener una formación profesional *ad hoc* con las actividades que se desempeñan y no tenerla.

Por tal razón se propone que las personas que aspiren a una Coordinación Operativa cuenten con una formación vinculada a su ejercicio laboral, por ejemplo:

- ☞ Licenciatura en Educación Preescolar (Educatora)
- ☞ Licenciatura en Pedagogía
- ☞ Licenciatura en Psicología

◆ En cuanto al **estado civil**, se observó que las personas casadas o que viven en pareja (61 %), fueron mejor calificadas que las solteras (39 %).

Por lo que se propone que los candidatos a este puesto sean preferentemente personas casadas, debido a que esto en algunos casos, les proporciona mayor estabilidad tanto económica como emocional.

◆ Respecto a la **edad** fueron mejor calificadas las personas menores de 42 (62.06 %) que las mayores de 43 años (37.93 %).

Si consideramos que una persona se integra comúnmente a la vida laboral entre los 20 y 25 años de edad y se propone que como mínimo tenga 7 años de experiencia en la institución, proponemos que el rango de edad óptimo para aspirar al puesto de Coordinador Operativo, sea entre los 27 y 42 años.

◆ En cuanto a la **antigüedad** se encontró que entre los 7 y 25 años de antigüedad es cuando se presenta un mejor desempeño en el puesto de Coordinador Operativo, por lo que se propone que para ocupar dicho puesto, se cuente como mínimo con una antigüedad dentro de la institución de 7 años.

Por otro lado se recomienda que las personas no continúen en el mismo puesto después de haber cumplido los 25 años de servicio o los 50 años de edad, ya que puede haber una tendencia a que el desempeño disminuya, si las actividades no se diversifican.

b. Perfil Psicológico

Es importante señalar que en este apartado no se va a hablar de un perfil único de personalidad, por el contrario, consideramos que individuos con diferentes personalidades pueden realizar un buen trabajo. Por lo tanto el perfil que aquí se propone como contra respuesta a los resultados encontrados en el presente trabajo, pone énfasis en aquellos puntos detectados como áreas de conflicto, mismos que se explican a continuación:

◆ **Área de salud:**

De los aspectos significativos encontrados en la presente investigación, tanto en hombres como en mujeres fue la excesiva y frecuente preocupación por aspectos relacionados con la salud. Estos problemas además de que hacen que una persona no cuente con la energía y motivación suficiente para actuar también generan un gran ausentismo.

Este factor se vio reflejado a través de puntajes altos y muy altos principalmente en las escalas de preocupación por la salud (SAU) e Hipocondriasis (Hs) del MMPI-2. Es decir esta población muestra muchos síntomas físicos que no necesariamente tienen una base orgánica. Muchos de los síntomas pueden estar vinculados estrechamente a un estado emocional de insatisfacción, ya sea que la condición física lo determine o sea consecuencia de ella.

Ahora bien, si consideramos que la salud no debe entenderse simple y llanamente como la ausencia de enfermedad, sino, como lo señala la Organización Mundial de la Salud, como el estado completo de bienestar físico, mental y social para lograr el pleno desarrollo de las capacidades de una persona, nos inclinamos a pensar que sus preocupaciones y quejas somáticas se vinculan más a un estado de insatisfacción que a una verdadera alteración con base orgánica. Algunos de los factores en que se basa nuestra postura son los siguientes:

- Son mujeres, en su mayoría por arriba de los 40 años (63 %). Etapa hasta los 50 años y posterior, de grandes cambios, debido al proceso del climaterio y a la cantidad de acontecimientos naturales por ejemplo, las pérdidas de seres queridos, lo que se ha llamado "nido vacío", que implica que los hijos están en edad de emanciparse y poco asisten a la casa. Así mismo se generan importantes procesos donde la frustración puede hacer crisis, por ejemplo debido a la ausencia de una pareja. En síntesis tiende a haber una resignificación de su historia o un profundo sentimiento de soledad (Llamas, Ordóñez y Villegas, 2003).
- Hay factores dentro del ámbito laboral que hacen difícil lograr satisfacción, por ejemplo.
 - Una gran antigüedad, estaticidad y falta de incentivos, reconocimientos y retroalimentación en el trabajo.

Esto hace evidente que no todo depende del individuo en cuestión y que un mal desempeño en el trabajo no necesariamente se debe a un asunto de voluntad o del individuo en aislado, es una corresponsabilidad entre la institución y el individuo, donde uno de manera sistemática está modificando al otro. De aquí que las recomendaciones van en dos direcciones una para la institución y la otra para el Coordinador :

Hacia la institución

Que ofrezca:

- Sistemas de incentivos al mérito como en la antigüedad y/o en el desempeño, los cuales deben resultar atractivos para el personal como una forma de motivación
- Evaluaciones periódicas del desempeño que generen:
 - Promociones y/o ascensos
 - Retroalimentación constante
 - Estimulación al esfuerzo
- Cursos de capacitación y actualización tanto en aspectos administrativos, como en manejo de personal, en avances teóricos relativos al desarrollo de los niños y en avances tecnológicos. En cuanto a su capacitación en el manejo de personal deben incluirse aspectos como la disposición para colaborar y mantener un ambiente productivo y cordial, así como la supervisión y retroalimentación en el desarrollo de cada trabajador.

En términos generales la institución debe promover una actitud positiva hacia el trabajo.

Hacia la personalidad de un Coordinador:

Si bien no se considera que debe haber una personalidad única para ser Coordinador, si se considera que es sumamente importante la ausencia de indicadores patológicos.

Es importante reiterar que la presente propuesta señala que el futuro Coordinador debe ser considerado dentro del personal de la propia institución (reclutamiento interno), de tal manera que si se diera el caso que al evaluar a una persona se identificara la presencia de indicadores patológicos, se deben prever las estrategias y procedimientos para poder canalizarla, más que para correrla.

Resumiendo, espero que el presente trabajo contribuya a la reflexión para poder establecer las líneas de una política que considere los aspectos de la evaluación tanto de la personalidad como del desempeño de las personas que ocupan estos puestos directivos (Coordinadores Operativos), ya que de ellos depende indirectamente el cuidado, la protección, el desarrollo intelectual, emocional y psicológico de los niños y niñas que asisten al CADI, así como la tranquilidad de los padres de familia al dejar a sus hijos en estos centros para incorporarse a la vida productiva.

Las investigaciones han demostrado categóricamente que los primeros años de una persona son críticos para el desarrollo de la inteligencia, la personalidad y la conducta social, efectos que a largo plazo pueden ser asociados con el buen servicio que les brindó el personal de los CADI, para lo cual resulta necesario que los Coordinadores (directivos) cuenten con la características de personalidad que les permita tener un buen desempeño en su puesto. Por lo tanto para lograr esto es sumamente importante el proceso de selección utilizado para elegir a las personas que cubran los requisitos del puesto, así como también la realización periódica de evaluaciones del desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

103A

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

LIMITACIONES

Consideramos que lo único válido para conceptualizar un perfil, es una postura integradora que contemple a un individuo en lo biológico, psicológico y social. Sin embargo, sabemos también lo complejo que significa lograr tal integración, por lo que nos propusimos sólo aproximarnos a conocer algunos aspectos desde el punto de vista psicológico. Aún así fue difícil contar con literatura suficiente para la construcción del mismo, ya que como se pudo ver en el marco teórico, aunque mucho se habla de perfiles, poco se ha escrito al respecto.

Es importante señalar que no fue considerada la antigüedad en el puesto, sólo dentro de la institución, información que pudo haber precisado el impacto que el puesto ha generado en su estado emocional.

Por otra parte se obtuvo únicamente la percepción de los supervisores, no así el punto de vista de los propios Coordinadores aspecto que pudo haber explicado de manera total la relación empleado - institución e institución - empleado .

Finalmente consideramos que el instrumento de medición, puede ser mejorado, contemplando otras áreas o factores vinculados a su ejercicio laboral.

SUGERENCIAS

Es importante no tener visiones rígidas para establecer los requisitos que funcionan como filtro en el reclutamiento como edad, experiencia y escolaridad entre otros, si es que no son una prueba de una relación estrecha con un determinado desempeño.

Debido a que frecuentemente se recurre a las pruebas para que estas definan el objeto de estudio se ha otorgado a ciertos instrumentos el atributo de resolver el problema de la selección de personal, tal es el caso del Cleaver que viene a cubrir la ausencia de perfiles. Sin embargo, nunca una prueba, por mayor validez y confiabilidad que tenga, resolverá el problema de definir los aspectos sustantivos de un futuro desempeño. Por lo tanto es importante no depositar la solución de predecir el comportamiento humano solo a los instrumentos de evaluación psicológica sino que es indispensable considerar previamente las políticas institucionales y contextuales tanto de la institución como de las funciones que se van a realizar.

Para ampliar el conocimiento respecto a las características psicológicas de personas que cubren puestos directivos, sería recomendable:

- Evaluar su desempeño por parte de superiores, subordinados y de ellos mismos, así como realizar todas las combinaciones posibles contrastando por ejemplo la opinión del superior y el subordinado; del evaluado y el subordinado o del evaluado y su superior.
- Contrastar el tipo de actuación entre hombres y mujeres, mediante la evaluación del desempeño y la propia percepción de sus características de personalidad.
- Analizar la relación entre la permanencia dentro de una misma organización y la satisfacción – insatisfacción laboral, observando también la diferencia entre hombres y mujeres.
- Conocer cuál es la motivación de las personas que están en edad de jubilarse a permanecer laborando y la diferencia entre hombres y mujeres.
- Analizar la percepción que tienen las mujeres mayores de 45 años, de sí mismas y de su trabajo y lo que sucede en ellas durante la etapa de premenopausia - menopausia en relación a su desempeño laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

105-A

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburderne, P. (1993). Megatendencias de la mujer. Colombia: Norma.
- Arias, F. (1979, 1999). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias, F. (1981). Introducción a la técnica de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas.
- Arias, F. (1995). Un ejemplo de desperdicio en la evaluación personal. Revista Laboral. (32).
- Bandura, A. & Houston, A (1961). *Identification as a process of incidental learning*. *Journal of Abnormal Social Psychology*. 63, 311-318.
- Barcelata E. B. (1997). Análisis del Perfil Clínico de una muestra de empleados de una Institución Pública. (Sistema de transporte Colectivo "Metro") a través del Inventario Multifásico de la Personalidad de Minesota (MMPI-2). Tesis de maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Bautista E. M. (2000). Perfil autodescriptivo de un grupo de Agentes de Seguros. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Bittel, L. R. (1989). Enciclopedia del management. Vol. 3. México: Centrum.
- Buendía E. A. y Sánchez P. L. (2001). La autodescripción de madre en mujeres con doble jornada de trabajo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Butcher, J. N. (2001). MMPI-2 Guía para principiantes. (1ª. Ed.) México: Manual Moderno.
- Canales T. A. (1993). La evaluación del desempeño laboral en la organización como instrumento generador de productividad y su relevancia ante una inminente apertura comercial. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Cárdenas O. L. (1984). Perfil psicológico para el sistema de selección de candidatos a maestría en Salud Pública. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Ceron A. C. (1998). La motivación en el hombre y la mujer. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

- Cohen, R. y Swerdlik, M. (2000). Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. (4ª. Ed). México: Mc Graw-Hill.
- Contreras C. C. (1993). Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una institución bancaria. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- CONAPO. Material inédito (s/f). Solicitado en 2001. México.
- Coolican, H. (1990). Métodos de investigación y estadística en psicología. México: ed. Manual Moderno.
- Cozens, J. (1993). La mujer en el trabajo. Madrid: Morata.
- Cummings, L. y Schwab, D. (1985). Recursos y evaluación. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chruđen, H. y Sherman, A. (1982). Administración de personal. México: ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Daft, R. (1998). Teoría y Diseño Organizacional. (6ª. Ed). México: Soluciones empresariales.
- De la Cruz F. A. (1996). Elaboración de cuatro perfiles psicológicos de puestos en Ferrocarriles Nacionales de México. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- De Dios M. B. y Salazar G. P. (1996). La prueba de colores Luscher como herramienta en la Selección de Personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- De Montmollin, M. (1975). Los psicofarsantes: una autocrítica de la psicología industrial. (6ª. Ed). México: Siglo XXI.
- Díaz González A. O. (1998). Modelo de un perfil gerencial para una empresa transnacional en el México actual. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- DIF-DF está contigo (2000). Folleto. México
- Dorsch, F. (1985). Diccionario de psicología. Barcelona: Herder.
- Downie, M. (1983). Métodos de investigación y estadística en psicología. México: ed. Manual Moderno.

- Dunnette, MD. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Durán R. N. (1999). Autoestima en mujeres casadas que realizan trabajo remunerado, Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Etorza, H. (2000). Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento, 2ª. ed. México: Oxford.
- Forsyth, P. (2001). Formación y promoción de personal. España: ed. Gedisa.
- García H. A. y García H. H. (2000). El perfil de puesto del Agente de la Policía Fiscal Federal mediante la técnica Cleaver. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Grados, J. (1985). Teoría y técnica de la psicología del Trabajo. México: Fac. de Psicología.
- Grados, J. (1988, 2001). Inducción, reclutamiento y selección de personal. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (1995). Calificación de méritos. México: Trillas.
- Grados, J. y Sánchez, E. (1993). La entrevista en las organizaciones. México: ed. Manual Moderno.
- Gómez G. S. (1998). Evaluación del desempeño como seguimiento al proceso de selección de personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- González Q. S. (2000). Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con un proceso de evaluación del desempeño. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Guión, R. (1969). Test para selección de personal. Madrid: Rial.
- Gúzman J. (1998). Modelos curriculares de la educación basada en competencias (EBC). Mecanograma. Facultad de Psicología. Programas de Psicología Educativa. Materia Psicología Educativa I.
- Hathaway S. R. Y Mckinley J. C. (1994). Inventario Múltifásico de la Personalidad Minesota-2 (MMPI-2). México: Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A de C.V.
- IMSS (1973). Lev del Seguro Social. México.

- Jay, R. y Swerdlik, M. (2000). Pruebas y evaluación psicológica. Introducción a las pruebas y a la medición. (4ª. Ed) México: Mc Graw-Hill.
- Jiménez, A. (1993). Desarrollo de Recursos Humanos 1: Método de Detección de Necesidades. México: Facultad de Psicología. UNAM.
- Jiménez, A. (1998). Programación de ambientes laborales. Mecanograma. México: Facultad de Psicología. UNAM.
- John-Yate, M. (1987). Esta vez contrate al mejor. Argentina: ed. Javier Vergara Editor, S.A.
- Juárez F. M. (2001). Evaluación de educadoras en la aplicación de un programa integral para la educación del niño preescolar de estancia infantil. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM.
- Kerlinger, F. (1975). Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología. México: Interamericana.
- Klausmeier, H. (1977). Psicología Educativa. México: ed. Harla.
- Kohlberg, L. (1966). Psicología del desarrollo moral. España: ed. Descleé de Brouwer, S. A.
- Landa C. A. y Juárez S. S. (1994). Comparación de dos modelos de evaluación del desempeño aplicados en una institución del sector público. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Lazo, H. (1985). Higiene y seguridad industrial. México: Porrúa.
- Levy-Leboyer, C. (1990). Evaluación del personal: los métodos a elegir. España: Díaz de Santos.
- Livas, G. (1980). Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa. México: Trillas.
- Loden, M. (1987). Dirección femenina. Barcelona: Hispano Europea, Barcelona.
- Luna J. E. y Torres C. N. (1988). Perfil psicológico para el proceso de selección de aspirantes a maestría en el área de las Ciencias Penales, en sus modalidades de criminología, criminalística y Jurídico Penal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Llamas, M. Y.; Ordóñez, M. A. Y Villegas, L. R. (2003). La autoestima de la mujer en la etapa del climaterio y el Enfoque Narrativo, con Equipo Reflexivo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

- Mano, M. (2001). <http://orbita.starmedia.com/unamosapuntes/tareas/administración/recursoshumanos.htm>.
- Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
- Martínez G. G. y Noriega S. D. (1996). Perfil Psicológico para el proceso de selección del becario de la Unidad USECAFI. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Mc Gregor, D. (1969). El aspecto humano de las empresas. México: Diana.
- Medina H. G. (1998). Análisis de la escala 5 Masculino- Femenino del MMP1-2 en dos poblaciones diferentes. Tesis de Maestría. División de estudios de postgrado. Facultad de Psicología. UNAM.
- Merani, A. (1976). Diccionario de Psicología. México: Grijalbo.
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
- Montenegro N. C. (2002). Aportaciones de la psicología al proceso de evaluación para la selección y seguimiento de policías judiciales. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. UNAM.
- Nahoum, Ch. (1961). La entrevista psicológica. Argentina: Kapeluz.
- Nava V. N. (1998). El proceso de selección de personal: perfiles de puestos y otras técnicas aplicados a una institución de servicios. Reporte laboral, Facultad de Psicología. UNAM.
- Odiorne, G. (1990). El lado humano de la dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- Parceros M. T. y Rock C. E. (1992). La relación entre la participación del padre en la crianza infantil y la satisfacción marital. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Parke. R. D. (1981). El papel del padre. España: ed. Morata.
- Phillips, D & Parke, R. 970. Father and Mother speech to prelinguistic infants. Universidad de Illinois.
- Pechadré, Y. (1981). El éxito de la mujer. Colombia: Circulo de lectores.
- Pereda y Barrachina. (1987). Satisfacción y rendimiento laboral en empleados de escuelas Infantiles. Revista del Trabajo y de las organizaciones, 6, 20-28.

- Quintana R. R. y Sánchez C. A. (1996). Reclutamiento, selección, perfil psicológico del Policía Preventivo: una comparación con población abierta. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Ramírez, C. (1993). Selección y reclutamiento de personal en México. México: ed. PAC, S.A. de C.V.
- Reyes, A. (1979). Administración de personal (1ª. Parte Relaciones humanas). México: ed. Limusa.
- Reyes, A. (1974). Administración de personal (2ª. Parte Sueldos y Salarios). México: ed. Limusa.
- Reyes, A. (1975). Administración por objetivos. México: Limusa.
- Reyes, A. (1987). El Análisis de puestos. México: Limusa.
- Richino, S. (1996). Selección de personal. México: Paidós.
- Rivas Z. C. y Xotalpa S. A. (1999). Evaluación del desempeño laboral dentro de una empresa de participación estatal mayoritaria como determinante de la productividad. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Rodríguez, J. (1999). Administración moderna de personal. México: Contables, Administrativas y fiscales, S. A. (ECAFSA).
- Romero C. C. y Cameras R. G. (1997). El uso y el abuso de pruebas psicológicas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Rosas C. M. y Olguin R. A. (1995). El perfil psicológico del Agente de la Policía Judicial Federal, otras alternativas de medición. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Russell, G. (1986). *Shared parenting: A new childrearing trend*. Early Child Development and Care, 24, 139-153.
- Sánchez, B. G. (1984, septiembre). Diferentes tipos de perfiles educativos. Trabajo presentado en el XXIII Congreso Internacional de Psicología. Mecanograma. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Sánchez, D. (1984). Creencias y actitudes de la mujer mexicana de diferentes niveles de escolaridad hacia su trabajo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

- Sánchez G. B. (1989). Diseño del perfil psicológico del puesto a partir de la configuración del sistema de descripción HAY. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Sánchez S. T. y Del Pino P. R. (1997). Perfil del personal profesional de mandos medios de la Subdirección de Perforación y Mantenimiento a pozos de PEMEX - exploración y producción Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Salazar M. F. y Guerrero M. R. (1996). Relación entre el perfil psicológico y el desempeño laboral de un grupo de empleados. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- SEP (1992). Programa de Educación Inicial. México.
- Sherman, A; Bohlander, G; Snell, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Internacional Thompson Editores.
- Stanford, E. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
- Tiffin y Mc Cormick (1959). Psicología Industrial. México: Diana.
- Tyler, L. (1984). Psicología de las diferencias humanas. España. Marova.
- Thorndike, R. y Hagen, E. (1975). Medición y evaluación en Psicología y educación. México, ed. Trillas.
- Urbina, J. (1989). El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y perspectiva. UNAM: México.
- Uribe F. (1996). *Assesment Center: Ciencia o Ficción, 1ª. parte. En Laboral*, 44, 100-102.
- Uribe F. (1996). *Assesment Center: Psicología, ética, sociedad y normas de operación, 2ª. parte. En Laboral*, 48, 67-72.
- Valera U. M. y Villagrán G. V. (1996). Conductas adquiridas de la mujer ejecutiva y empresaria en el ámbito laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Vargas O. A. (1993). Análisis y perfil de puesto como una técnica de valoración del personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

- Vite, S. y Gerardo, C. (1995). El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Mekanograma. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo en Zacatecas. México: Facultad de Psicología. UNAM.
- Werther, W. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Zabludovsky, G. (1993). *La mujer empresaria*. Revista El Cotidiano, (53), 54-58.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXOS

114

ANEXO 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

FACTOR		DEFINICIÓN	REACTIVOS	
ACTITUD LABORAL		Se refiere a los aspectos y factores que señalan la productividad y la calidad en el cumplimiento y la exactitud con que realiza las funciones, así como la capacidad organizativa, el esmero y la iniciativa al elaborar los reportes e informes.	1 4 6 10 15	17 22 26 27 28
TRABAJO GRUPO	EN	Esta área evalúa la disposición para colaborar y mantener un ambiente productivo y cordial; supervisar y retroalimentar el desarrollo de las funciones de cada trabajador.	2 8 13 14 16	18 19 20 21 24
SOLUCIÓN PROBLEMAS	DE	En esta área se analiza la capacidad para enfrentar conflictos y asumir responsabilidades, frente a los mismos y tomar decisiones acertadas y apegadas a la normatividad institucional.	3 5 7 9 11	12 23 25 29 30

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

REACTIVOS DIVIDIDOS POR FACTOR

ACTITUD LABORAL

1. Se distingue por la exactitud, esmero y orden al elaborar sus reportes e informes.
4. Cumple con su trabajo y asumiendo sus obligaciones con iniciativa y criterio.
6. Cuenta con los conocimientos necesarios, para desempeñar sus funciones adecuadamente.
10. Aporta ideas nuevas para mejorar su trabajo.
15. Tiende a ser ordenado y perfeccionista.
17. Se caracteriza por ser activo, trabajador y orientado al logro.
22. Se caracteriza por apegarse a las normas y políticas de la institución.
26. En su trabajo presenta errores y su desempeño es parcialmente satisfactorio.
27. Tiene propuestas para el mejoramiento del servicio que se brinda.
28. Solo cuando se le supervisa cumple con su trabajo.

TRABAJO EN GRUPO

2. Tiene la disposición de cooperar y brindar ayuda a los demás.
8. Dirige y mantiene un ambiente productivo y cordial.
13. En su comportamiento con superiores tiende a crear un ambiente satisfactorio de trabajo.
14. Trata a sus subordinados con tacto y madurez para que cumplan las tareas asignadas.
15. Se muestra autoritario para controlar a su grupo.
18. Responde a las necesidades de sus subordinados.
19. En su trabajo con superiores tiende a ser colaborador.
20. Busca reconocimiento a costa de los demás.
21. Es convencional y obediente.
24. Asesora con calidad el desarrollo de las funciones de cada trabajador.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

3. Aplica las políticas y normas establecidas por la institución, en la resolución de los problemas.
5. Da soluciones rápidas a problemas que se le presentan.
6. Cuando se presentan problemas de trabajo, tiende a culpar a los demás.
9. Para evitar problemas rehuye conflictos y tiende a evadir responsabilidades.
11. Se caracteriza por ser optimista al enfrentar situaciones de conflicto en el trabajo.
12. Es capaz de manejar presiones de trabajo.
23. Se le dificulta tomar las decisiones acertadas o no sabe que hacer.
25. Es capaz de trabajar bajo presión.
29. Se le dificulta dar respuestas ante situaciones novedosas.
30. Ante situaciones de presión tiende a mostrar una actitud autoritaria.

ANEXO 3

CEDULA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 EDAD: _____ ANTIGÜEDAD: _____
 PUESTO: _____ TURNO: _____
 ADSCRIPCIÓN: _____

INSTRUCCIONES

El presente formato de evaluación del Desempeño es un instrumento para obtener información acerca de la actuación del Coordinador Operativo, en su puesto.
 Lea cuidadosamente cada una de las frases y marque con una el grado que más lo describa.

1. Se distingue por la exactitud, esmero y orden al elaborar sus reportes e informes

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

2. Tiene la disposición de cooperar y brindar ayuda a los demás

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

3. Aplica las políticas y normas establecidas por la Institución, en la resolución de los problemas que plantean las situaciones de trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

4. Cumple con su trabajo y asumiendo sus obligaciones con iniciativa y criterio

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

5. Da soluciones rápidas a problemas que se le presentan

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

6. Cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones adecuadamente

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

7. Cuando se presentan problemas de trabajo, tiende a culpar a los demás

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

8. Dirige y mantiene un ambiente productivo y cordial

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

9. Para evitar problemas rehuye conflictos y tiende a evadir responsabilidades

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

10. Aporta ideas nuevas para mejorar su trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

11. Se caracteriza por ser optimista al enfrentar situaciones de conflicto en el trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

12. Es capaz de manejar eficientemente las presiones del trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

13. En su comportamiento con superiores tiende a crear un ambiente satisfactorio de trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

14. Trata a sus subordinados con tacto y madurez para que cumplan las tareas asignadas

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

15. Tiende a ser ordenado y perfeccionista

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

16. Se muestra autoritario para controlar a su grupo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

17. Se caracteriza por ser activo, trabajador y orientado al logro

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

18. Responde a las necesidades de sus subordinados

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

19. En su trabajo con superiores tiende a ser colaborador

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

20. Busca reconocimiento a costa de los demás

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

21. Es convencional y obediente

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

22. Se caracteriza por apearse a las normas y políticas de la institución

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

23. Se le dificulta tomar las decisiones acertadas o no sabe que hacer

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

24. Asesora con calidad el desarrollo de las funciones de cada trabajador

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

25. Es capaz de trabajar bajo presión

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

26. En su trabajo presenta errores y su desempeño es parcialmente satisfactorio

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

27. Tiene propuestas para el mejoramiento del servicio que se brinda

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

28. Solo cuando se le supervisa cumple con su trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

29. Se le dificulta dar respuestas ante situaciones novedosas

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

30. Ante situaciones de presión tiende a mostrar una actitud autoritaria

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------	------------	-------

GRACIAS POR SU COOLABORACIÓN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 4**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ASIGNACIÓN DE PUNTAJES**

◆ Para los reactivos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25 y 27.

El puntaje obtenido por cada reactivo al contestar es de la siguiente manera:

Grado	Puntaje
Siempre	2
Casi siempre	
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	

◆ Para los reactivos 7, 9, 16, 20, 23, 26, 28, 29 y 30.

El puntaje obtenido por cada reactivo al contestar es de la siguiente manera:

Grado	Puntaje
Siempre	0
Casi siempre	
A veces	1
Casi nunca	2
Nunca	

Puntaje máximo 60, dividido en 3 factores = 20

CATEGORIA	PUNTAJE
Excelente	17 a 20
Bueno	13 a 16
Regular	9 a 12
Malo	5 a 8
Pésimo	0 a 4

Puntajes por categorías de la Evaluación del Desempeño

ANEXO 5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN

SUJETO	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	ANTIGÜEDAD	ESCOLARIDAD
1	F	36	2	16	Lic. Educación Preescolar
2	F	59	2	12	Secretaria
3	F	42	3	16	Asistente Educativa
4	F	43	2	16	Lic. Educación Preescolar
5	F	44	2	23	Lic. Educación Preescolar
6	F	45	3	16	Primaria
7	F	38	2	18	Asistente Educativa
8	F	33	2	15	Pasante de Pedagogía
9	F	54	1	25	Secundaria
10	F	46	1	2	Lic. Educación Preescolar
11	F	46	2	24	Educadora
12	F	44	2	8	Bachillerato
13	F	48	2	25	Lic. Educación Preescolar
14	F	34	2	1	Secretaria
15	F	42	1	19	Lic. Educación Preescolar
16	F	27	2	8	Bach. Técnico en Puericultura
17	F	49	1	25	Lic. Educación Preescolar
18	F	48	2	8	Pasante de Pedagogía
19	F	38	2	1	Lic. en Pedagogía
20	F	32	1	8	Pasante de Pedagogía
21	F	32	2	6	Lic. Educación Preescolar
22	F	47	2	26	Asistente Educativa
23	M	38	1	21	4° Sem. Derecho.
24	F	44	2	18	Contador Público
25	F	41	3	14	Educadora
26	F	46	2	25	Lic. Educación Preescolar
27	F	51	4	21	Pasante de Pedagogía
28	F	41	2	23	Lic. en Psicología
29	F	54	1	37	Lic. Educación Preescolar
30	F	38	1	7	Lic. Educación Preescolar
31	F	41	2	23	Bachillerato
32	F	39	2	21	Asistente Educativa
33	F	26	2	6	Lic. en Psicología
34	F	50	4	21	Lic. Educación Preescolar
35	F	44	2	22	Lic. Educación Preescolar
36	F	52	1	2	Secretaria
37	F	29	1	6	Lic. Educación Preescolar
38	F	46	1	23	Educadora
39	F	36	2	8	Pasante de Pedagogía
40	F	52	1	25	Lic. en Educación Básica
41	F	38	2	8	Pasante de Pedagogía
42	F	30	1	8	Pasante de Pedagogía
43	F	41	1	1	Pasante Psicología
44	M	32	2	13	2do. L. Ciencias
45	F	40	1	17	Lic. en Psicología
46	F	43	1	21	Secundaria

ANEXO 6

CORRELACIÓN DE VARIABLES

		EDAD	EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD	ACTITUD LABORAL	TRABAJO GRUPO	SOLUCIÓN PROB.
EDAD	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .076 .613 46	.076 .172 .613 46	-.205 .172 .653 46	.508 .000 .606 46	-.227 .129 .939 46	-.157 .298 .500 46	-.239 .110 .434 46
EDO. CIVIL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.076 .172 .613 46	1.000 .076 .606 46	-.068 .653 .653 46	.078 .973 .606 46	.012 .041 .939 46	-.102 .029 .500 46	-.118 .055 .434 46
ESCOLARIDAD	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.205 .172 .613 46	-.068 .653 .653 46	1.000 .172 .653 46	-.005 .973 .606 46	.303 .041 .939 46	.322 .029 .500 46	.285 .055 .434 46
ANTIGÜEDAD	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.508 .000 .606 46	.078 .606 .606 46	-.005 .973 .606 46	1.000 .591 .606 46	-.081 .591 .939 46	-.140 .353 .500 46	-.311 .036 .434 46
ACTITUD LABORAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.227 .129 .939 46	.012 .939 .606 46	.303 .041 .939 46	-.081 .591 .606 46	1.000 .000 .939 46	.746 .000 .500 46	.550 .000 .434 46
TRABAJO EN GRUPO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.157 .298 .500 46	-.102 .500 .606 46	.322 .029 .939 46	.140 .353 .606 46	.746 .000 .939 46	1.000 .000 .500 46	.356 .015 .434 46
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.239 .110 .434 46	-.118 .055 .434 46	.285 .055 .606 46	-.311 .036 .606 46	.550 .000 .939 46	.356 .015 .500 46	1.000 .46 .46 46

ANEXO 7

CORRELACIÓN FACTORES (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO) – ESCALAS (MMPI-2)

ESCALAS	CORRELACION	FACTORES		
		ACTITUD LABORAL	TRABAJO EN GRUPO	SOLUCIÓN DE PROB.
L	Pearson Correlation	0.156	0.021	-0.177
	Sig. (2-tailed)	300	691	239
	N	46	46	46
F	Pearson Correlation	-0.399	-0.144	-0.263
	Sig. (2-tailed)	606	339	017
	N	46	46	46
K	Pearson Correlation	0.227	0.015	-0.145
	Sig. (2-tailed)	838	922	337
	N	46	46	46
HS	Pearson Correlation	-0.252	0.081	-0.219
	Sig. (2-tailed)	691	593	144
	N	46	46	46
D	Pearson Correlation	0.053	0.42	0.139
	Sig. (2-tailed)	174	761	357
	N	46	46	46
HI	Pearson Correlation	-0.102	0.39	-0.246
	Sig. (2-tailed)	499	796	099
	N	46	46	46
DP	Pearson Correlation	-0.133	0.17	-0.272
	Sig. (2-tailed)	378	910	065
	N	46	46	46
MF	Pearson Correlation	0.28	0.41	0.166
	Sig. (2-tailed)	306	769	270
	N	46	46	46
PA	Pearson Correlation	0.036	-0.103	0.10
	Sig. (2-tailed)	613	923	949
	N	46	46	46
PT	Pearson Correlation	-0.175	0.62	-0.120
	Sig. (2-tailed)	244	661	428
	N	46	46	46
ES	Pearson Correlation	-0.227	-0.01	-0.067
	Sig. (2-tailed)	129	992	661
	N	46	46	46
MA	Pearson Correlation	-0.276	-0.020	-0.266
	Sig. (2-tailed)	663	897	086
	N	46	46	46
IS	Pearson Correlation	0.223	0.55	0.117
	Sig. (2-tailed)	681	718	439
	N	46	46	46
ANS	Pearson Correlation	-0.161	-0.08	-0.008
	Sig. (2-tailed)	285	955	960
	N	46	46	46
OBS	Pearson Correlation	-0.059	0.18	0.142
	Sig. (2-tailed)	608	805	348
	N	46	46	46
MIE	Pearson Correlation	0.033	0.24	0.083
	Sig. (2-tailed)	626	413	581
	N	46	46	46
DEP	Pearson Correlation	-0.276	-0.066	-0.213
	Sig. (2-tailed)	064	662	154
	N	46	46	46
SAU	Pearson Correlation	-0.223	-0.039	-0.064
	Sig. (2-tailed)	136	799	674
	N	46	46	46
ENJ	Pearson Correlation	0.07	0.096	0.174
	Sig. (2-tailed)	658	524	248
	N	46	46	46
CIN	Pearson Correlation	-0.202	-0.080	-0.40
	Sig. (2-tailed)	176	599	789
	N	46	46	46
DEL	Pearson Correlation	-0.118	0.42	-0.112
	Sig. (2-tailed)	436	780	457
	N	46	46	46