



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

PROPUESTA DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
DE PERSONAL PARA UNA INSTITUCIÓN
NO LUCRATIVA

INFORME DE PRÁCTICAS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

GONZÁLEZ NACIF INGRID JEANNETE
RAMÍREZ ESTRADA BIANCA FABIOLA

DIRECTORA: MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ
REVISOR: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO



FACULTAD
DE PSICOLOGIA

MÉXICO, D. F.

2006



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.

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 Problemática abordada.....	1
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos generales.....	7
Capítulo 2. Antecedentes.....	8
2.1 Contextuales.....	8
2.2 Teóricos.....	11
2.2.1 Reclutamiento de personal.....	11
2.2.2 Selección de personal.....	19
2.2.3 Entrevista.....	27
2.2.4 Descripción de puestos.....	43
2.2.5 Evaluaciones psicológicas.....	49
2.2.6 Evaluación del desempeño.....	60
2.3 Experiencias similares.....	80
Capítulo 3. Programa de intervención.....	83
3.1 Propósito fundamental de la instrumentación del programa....	83
3.2 Población destinataria.....	84
3.3 Espacio de trabajo.....	85
3.4 Fases del programa.....	85
3.5 Actividades principales contempladas en el programa.....	86
3.6 Materiales e instrumentos.....	97

Resultados.....	106
Conclusiones.....	154
Limitaciones.....	159
Sugerencias.....	160
Referencias.....	161
Anexo 1.....	164
Anexo 2.....	167
Anexo 3.....	169

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Problemática abordada

El Servicio Social constituye una práctica profesional que permite al estudiante vincular lo aprendido teóricamente con la realidad social, valorando su campo de trabajo y complementando su formación integral.

En la Facultad, existen diferentes opciones en las cuales los estudiantes pueden realizar dicho Servicio, dentro de ellas se encuentran los programas de Psicología Política desarrollados a través del apoyo de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto de Formación e Investigación en Prospectiva, Participación y Gestión Ciudadana (PROPAGEC); los cuales llevan por nombre:

1. “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos.”
2. “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento.”

Ambos programas están enfocados a organizar grupos interdisciplinarios con la finalidad de que los alumnos desarrollen destrezas a partir de la realización de actividades profesionales y cuenten con diversas opciones de formación, titulación y desarrollo de investigación.

Dentro de las características más relevantes relacionadas con la forma de trabajo en éste escenario, se encuentra la referente al ambiente flexible, ya que cada uno de los alumnos trabaja de forma independiente la mayoría del tiempo, reuniéndose de manera grupal solamente una vez por semana para abordar aspectos teóricos, determinar y revisar las actividades hechas durante la semana.

Ya que realizar el Servicio Social o tesis en éstos programas requiere de responsabilidad y disciplina en la forma de trabajo, mediante el programa de intervención se propuso llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los alumnos interesados; tratando de contar con la participación de estudiantes cuya forma de trabajo fuera independiente o autónoma, activa y responsable. Sin embargo, debido a que en el periodo en el que se iba a instrumentar la propuesta, los programas de Psicología Política no contaban con ningún alumno, no se pudo realizar la selección, por lo tanto, los datos obtenidos del proceso fueron utilizados para determinar el perfil de cada solicitante, elaborar la predicción de su posible desempeño para posteriormente ver las variaciones del mismo a lo largo del tiempo.

Para determinar las variaciones del desempeño, se pretendió complementar los formatos existentes para llevar el control de las actividades de cada alumno, con la finalidad de evaluar el desempeño personal a través del cual, el estudiante obtuviera información que le permitiera saber cuáles eran los requerimientos con los que había cumplido adecuadamente y en cuáles se debía esforzar más para realizar una trabajo completamente satisfactorio.

A fin de desarrollar el presente trabajo, se partió de la relevancia que tienen el reclutamiento, la selección y la evaluación del desempeño; al respecto William y Werther (2000) mencionan que:

- El reclutamiento es el proceso mediante el cual se encuentra y se atrae a un solicitante adecuado; es importante porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados, por lo tanto, el reclutador trabaja para atraer a solicitantes capaces.
- El proceso de selección es una serie de etapas utilizadas para decidir cuáles son los candidatos a los que se contratará. Es crucial para la administración del personal, para su éxito y el de la organización; ya que una selección inadecuada impide que la organización alcance sus objetivos.
- La evaluación del desempeño, por ser el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan a sus empleados en el trabajo, es importante ya que las evaluaciones precisas del rendimiento indican a los trabajadores cuáles son sus deficiencias, también sirve como una verificación de control de calidad de los empleados y del departamento del personal.

A su vez, de acuerdo con Dessler (1991):

- El reclutamiento es una actividad relevante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva se puede hacer la contratación.
- La selección de personal es importante porque los empleados que no tienen las características pertinentes no se desempeñan con eficacia.
- La evaluación del desempeño, es la etapa en la que es posible detectar que tan eficaz ha sido la contratación y la ubicación de los empleados, así como su motivación. Ésta es una herramienta importante, ya que ofrece información con base en la cual se pueden tomar decisiones de promoción y remuneración. Por otro lado ofrece una oportunidad para que supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, además de que les permite elaborar de manera conjunta, un plan para rectificar cualquier deficiencia que pudiera identificarse en el desempeño.

Justificación

La inquietud por abordar el tema en cuestión, surgió debido a que en la Facultad de Psicología de la UNAM, los programas de Psicología Política: “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” y “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento”; se enriquecen a través de los conocimientos teóricos y prácticos que los alumnos de distintas carreras (tales como Psicología, Actuaría, Matemáticas, Administración, Pedagogía, Trabajo Social, entre otras) pueden aportar al mismo tiempo en el que realizan su tesis o Servicio Social, contando con la opción de que una vez concluido el mismo, permanezcan elaborando algún proyecto de titulación o colaborando con las investigaciones y actividades que se efectúan dentro de la organización; sin embargo, el hecho de que el Servicio Social tenga una duración de seis meses lleva a la posibilidad de que los alumnos, una vez concluido éste plazo, se retiren del programa al que se inscribieron, incrementándose la rotación de las personas que colaboran en el proyecto.

Lo anterior permite poner especial énfasis en el proceso de reclutamiento y selección; ya que toda empresa requiere siempre de un sistema que en base a los objetivos y a la estructura de la misma, le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento (Grados, 2001). En éste mismo sentido, cabe señalar que anteriormente reclutar candidatos significaba esperar de forma pasiva a recibir un curriculum en respuesta a una oferta de empleo, la mayor parte de las veces, a través de un anuncio de prensa; sin embargo, la situación actual del mercado laboral, la precariedad del empleo, la fuerte competitividad, la inestabilidad del mercado laboral y el cambio de mentalidad entre los profesionales y las empresas, ha producido un giro en el modo de actuar ante dicha fase del proceso, la cual se ha tornado más activa, dinámica y con un mayor poder de filtro (García, Hierro y Jiménez, 1997).

Tomando en cuenta lo anteriormente citado, para los programas de Psicología Política resultó significativo llevar a cabo la selección de las personas con las características más apegadas a las que la organización podría requerir (tales como responsabilidad, autosuficiencia, trabajo en equipo, disposición para colaborar en cualquier actividad que se le sea designada); sin embargo, el hecho de no contar con suficientes colaboradores imposibilitó concluir el proceso de selección, por lo tanto, la presente propuesta consistió en aceptar a todos los interesados (independientemente de que sus perfiles fueran o no los requeridos por la organización) con la finalidad de determinar qué tan apegada resultaba la predicción del desempeño obtenida a través de los indicadores de selección, con su desempeño individual mostrado durante el tiempo en el que permanecieron dentro de los proyectos.

Por todo lo anterior, resultó interesante realizar el presente trabajo, con la finalidad de proponer a una institución no lucrativa que no había implementado éste tipo de herramienta, un plan en el que se base la selección, el reclutamiento y la evaluación de desempeño de los estudiantes que pudieran asistir a éste, con el propósito de proveer a dicha organización de sujetos aptos para la realización del Servicio Social, quienes a su vez pudieran continuar en la institución si así lo quisieran, de una forma responsable.

Objetivos generales

- Proporcionar una guía de reclutamiento y selección aplicada a los alumnos interesados en realizar su Servicio Social o tesis en los programas de “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” y “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento.”
- Proporcionar formatos mediante los cuáles se pueda evaluar el desempeño individual de los alumnos.

Los objetivos anteriores sirvieron para establecer la relación existente entre los indicadores de selección de personal y las variaciones del desempeño individual que los alumnos mostraron a lo largo del tiempo dentro de los programas de “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” y “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento.”

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

Antecedentes contextuales

El programa de Psicología Política desarrollado a través del apoyo de la Facultad de Psicología de la UNAM y el Instituto Internacional de Formación e Investigación en Prospectiva, Participación y Gestión Ciudadana (PROPAGEC), se encarga de realizar actividades como:

1. *Capacitación a través de la aplicación de cursos-taller basados en la matriz de Habilidades y Destrezas Ciudadanas por tipo de Niveles y Espacios Conversacionales (HADECNEC).* Cursos impartidos a diferentes grupos (tales como maestros, líderes sindicales, funcionarios electorales del D.F., mujeres de la Red Nacional de Mujeres Municipales, entre otros) con el propósito de que los participantes logren una reconstrucción más comprensiva de las actividades políticas en la vida cotidiana y consideren maneras alternativas, creativas y eficaces para aplicarlas al momento de resolver problemas.

Los cursos se llevan a cabo a través de una interacción grupal dirigida a aprender, a pensar y a reflexionar sobre dilemas de la acción diaria de los participantes; utilizando como método de enseñanza la aplicación del modelo HADECNEC, mediante el cual, a partir de una situación problemática, los participantes desarrollan habilidades (tales como negociación, participación, corresponsabilidad, supervisión y evaluación) para aplicarlas en distintos espacios conversacionales (representados por el espacio íntimo, privado, semi-privado semi-público, público, civil y parlamentario) con la finalidad de lograr resultados eficaces en la intermediación de conflictos y negociación contextualizada para la definición creativa de proyectos de gestión en diferentes contextos conversacionales de la sociedad (Mota, 2005).

2. *Contribución en la formación académica de alumnos o pasantes a nivel de licenciatura.* El programa de Psicología Política proporciona a alumnos y pasantes de licenciatura un espacio a través del cual pueden realizar actividades (tales como elaboración de tesis, reporte de Servicio Social o reporte de prácticas profesionales) por medio de las cuales obtengan el título correspondiente al nivel académico en el que se encuentran y desarrollen habilidades que les faciliten la aplicación de su actividad profesional, entre las que se encuentran:

- Trabajo en equipo. Habilidad que se desarrolla a través de la aplicación de los conocimientos profesionales y la interacción que los alumnos procedentes de diferentes instituciones académicas y carreras llevan a cabo, con la finalidad de lograr el objetivo del programa al que están inscritos y apoyar a los demás profesionistas en cuestiones específicas de sus proyectos (por ejemplo, colaborando en la aplicación de instrumentos o vaciado de datos).
- Trabajo de manera autónoma. La organización, pensando en la incompatibilidad de horarios que implica el trabajar con alumnos de diferentes carreras, maneja un horario flexible en el cual los integrantes tienen que cumplir con una sola asistencia semanal al seminario de tesis (impartido en la Facultad de Psicología los días lunes de 10:00 AM a 2:00 PM) para revisar avances en los proyectos individuales de Servicio Social o titulación y determinar las tareas a realizar durante el resto de la semana. El hecho de tener el compromiso y la responsabilidad de entregar determinados resultados semanales sin tener una supervisión diaria, contribuye a que el alumno aprenda tanto a administrar su tiempo como a determinar los materiales y procedimientos necesarios para realizar la tarea; facilitando de esta manera el desarrollo de una forma de trabajo más autónoma.

Por último cabe mencionar que dependiendo de los intereses particulares de los alumnos; las actividades que realicen en éste programa, se llevan a cabo en el contexto de alguno de los dos siguientes proyectos:

- Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos.
Tiene por objetivo formar profesionistas e investigadores capaces de jugar un papel activo en la vida pública y compartir de manera responsable la construcción social cotidiana no-violenta de la comunidad, la sociedad y el destino común en el contexto de educación para la defensa (con temas como intermediación de conflicto y negociación, perspectiva de género, gestión civil y desarrollo urbano); democracia y vida cotidiana (asociado a la cultura política y patrimonio histórico, fortalecimiento ciudadano y participación e influencia social), estilos de vida y mundos posibles (referente a inteligencias múltiples y desarrollo de potencialidades humanas), minorías activas y movimientos sociales (Mota, 2007).
- Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento: del Patrimonio al Desarrollo Integral y del Desarrollo Integral al Patrimonio;.
Cuyo objetivo es resaltar el papel de los valores patrimoniales y la tradición heredada en su calidad de detonadora de escenarios estratégicos para el desarrollo integral; a través de un modelo que estimule el desarrollo de potencialidades humanas, orientadas a realizar estrategias de gestión y regulación de contextos cotidianos, a partir de una aproximación práctica orientada a la transferencia e innovación de conocimientos y tecnología promotora de escenarios involucrados con el desarrollo integral, la calidad de vida y el combate a la pobreza; basándose en la temática relacionada con educación para la innovación (cadenas productivas y escalas regionales, municipales y locales), del desarrollo integral al patrimonio (ordenamiento territorial y desarrollo urbano) y del patrimonio al desarrollo integral (turismo nacional y ecológico: ciudades, rutas e itinerarios).

Antecedentes teóricos

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Dentro de las organizaciones diversos procesos juegan papeles importantes, uno de ellos es el referente al reclutamiento, el cual constituye un pilar fundamental en la administración de recursos humanos, ya que de su adecuada instrumentación depende que las organizaciones no inviertan tiempo examinando a personas cuyas habilidades no cumplen con los requerimientos del puesto. En otras palabras, al exponer en los diferentes medios de reclutamiento los requerimientos del puesto (enfaticando aspectos como nombre del puesto; requisitos relacionados con sexo, edad, escolaridad y experiencia; condiciones relacionadas con el sueldo, prestaciones y horario; así como lo referente a la forma de contacto) se atraen candidatos potencialmente calificados.

El reclutamiento de acuerdo con Grados (2001), es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno; de manera que en el caso de una empresa ya establecida será necesario cuando exista un puesto de nueva creación o un puesto vacante.

Para poder llevar a cabo éste proceso, la empresa debe contar con reclutadores capacitados, quienes a nivel profesional, tengan la habilidad de:

- Identificar y utilizar tanto las fuentes como los medios de reclutamiento adecuados para buscar y atraer a los candidatos interesados.
- Establecer el contacto inicial con los posibles candidatos.
- Obtener información acerca de ellos.
- Evaluarlos.
- Proporcionarles información acerca de la empresa y del trabajo, con la finalidad de generarles interés.
- Darles seguimiento.

Por lo tanto, cabe mencionar que un reclutador debe contar con ciertas habilidades personales que le faciliten desempeñar de manera adecuada su trabajo. En 1968, Hawk indicó que dentro de las características necesarias que favorecen la interacción entre el reclutador y el candidato se encuentran:

- *Capacidad para establecer contacto.* Aspecto que facilitará tanto la comunicación con el candidato (la cual deberá de ser amable y amistosa) como el intercambio de información.
- *Facilidad de palabra.* Por medio de la cual, el reclutador podrá comunicarse con los aspirantes, adaptándose a cualquier contexto cultural o práctico a través de un lenguaje comprensible para los candidatos.
- *Sensibilidad.* Aspecto que le permitirá conocer las necesidades e intereses tanto de los candidatos como de los gerentes; así como saber ponerse en el lugar de los demás; para esto, es necesario que el reclutador conozca sus propias necesidades e intereses y sepa controlar sus sentimientos y emociones.
- *Habilidad para escuchar.* Lo cual implica poner atención a lo que el candidato está comunicando para comprender y analizar objetivamente esa información.
- *Habilidad para trabajar en equipo.* Referente a la coordinación e integración de las actividades de reclutamiento con el resto de la organización por medio del conocimiento de las tareas que se llevan a cabo en los diferentes sectores de la misma.

Fuentes de reclutamiento

Se le conoce como fuentes de reclutamiento a los lugares específicos donde el reclutador recurre para atraer a los posibles candidatos calificados para ocupar un cargo. Grados (2001) las clasifica en dos tipos:

1. Fuentes internas.
2. Fuentes externas.

1. Fuentes internas

En éste tipo de fuentes, el reclutamiento se da dentro de la organización una vez que se ha determinado que hay empleados calificados disponibles. Existen varias maneras de proveer a la empresa de candidatos sin tener que recurrir a lugares o personas externas, dentro de las fuentes de reclutamiento interno más comunes se encuentran:

- *Sindicatos.* En los contratos colectivos de trabajo manejados por dichas asociaciones se establece como obligación para la empresa, evaluar al personal interno para cubrir las vacantes; solo en el caso de que el personal interno no cubra con los requisitos necesarios, se podrá evaluar a los candidatos externos.
- *Archivo o cartera de personal.* Integrada por solicitudes de personas con potencial para desarrollar determinados puestos, que recurrieron a reclutamientos anteriores y que fueron archivados sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión.
- *Recomendaciones.* Fuente utilizada al boletinar las vacantes entre los propios trabajadores, con la finalidad de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

- *Promoción y transferencias de personal.* En éste caso, el reclutador se basará en varios aspectos tales como historia laboral de los empleados, desempeño en el puesto actual, conocimientos teóricos y prácticos, responsabilidad y capacidad para desempeñar el puesto; a fin de determinar si existe algún candidato viable para ser promovido o transferido.

2. Fuentes externas

Referentes a los recursos que no pertenecen a la empresa y que el reclutador utilizará para atraer a los candidatos. Wayne y Robert (2005) indican que las fuentes externas son utilizadas de manera constante debido a que aún cuando se realicen promociones internas, las empresas llenan los puestos de primer ingreso con candidatos externos. De acuerdo con Grados (2001), entre las fuentes más utilizadas se encuentran:

- *Fuentes profesionales y educativas.* Relativas a las instituciones dedicadas a la preparación profesional a nivel científico o técnico, tales como las universidades, el Centro de Capacitación Para el Trabajo Industrial (CECATI), entre otras. Los reclutadores pueden conocer los programas académicos y las carreras profesionales impartidas en éstas instituciones a través de las guías con las que cuentan, con la finalidad de proveerse de alumnos recién egresados en determinada profesión o especialidad.
- *Asociaciones profesionales.* En éste tipo de asociaciones, el reclutador obtendrá información de las personas que tienen experiencia en un determinado campo científico, tal es el caso del Colegio de Contadores, la Asociación de Psicólogos Industriales, entre muchos otros.

- *Programa de becarios para empresas.* Es frecuente que en diversas instituciones académicas, como por ejemplo las universidades, tengan programas de becas de formación en empresas, que proporcionan a estudiantes de los últimos años de carrera la oportunidad de realizar un trabajo especializado acorde con sus estudios; al mismo tiempo que adquieren una experiencia profesional o una formación práctica. Puede resultar útil para ambas partes, becar a estudiantes, ya que es una buena fuente de reclutamiento de profesionales sin experiencia y sirve para poner a prueba al alumno para que en caso de que tenga un buen desempeño, se le abra la puerta a un puesto dentro de la organización (García, Hierro y Jiménez, 1997).
- *Bolsas de trabajo.* Encargadas de proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas, o de recurrir a las organizaciones con la finalidad de solicitar candidatos (Grados, 2001). Las bolsas de trabajo, existen en instituciones públicas y privadas, tales como universidades o empresas, están dedicadas a elaborar el curriculum vitae a particulares y registrar sus datos para ofrecerlos a empresas. En éste último caso, hay organizaciones que ofrecen todo tipo de servicios y de diferentes formas: desde aquellas que cobran a los particulares por registrar sus datos y ofrecerlos a empresas gratuitamente; a otras que sin costo para el particular, registran la currícula y cobran a las organizaciones que demandan candidaturas; pasando por un mayor número de posibilidades (García, Hierro y Jiménez, 1997).

- *Agencias de colocación y out-sourcing.* Organizaciones destinadas a realizar el reclutamiento y selección de candidatos para laborar en el puesto o área adecuado, tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes del mismo. Las agencias se encargan de medir a los candidatos utilizando diferentes evaluaciones orientadas a identificar al personal de mayor compatibilidad con las demandas del puesto de la empresa que los solicita; una vez colocado el personal, las agencias le cobran a la empresa una determinada cantidad que variará dependiendo del nivel del puesto. Éstas organizaciones, además le dan la opción a las empresas de proporcionarles personal temporal mientras se tienen cargas de trabajo excesivas, incapacidades o se concluye el lapso establecido en el contrato por tiempo determinado (durante el cual se evaluará el desempeño y la adaptación del trabajador, con la finalidad de que al concluir el periodo, la organización determine si desea contratarlo bajo su nómina). Para poder brindarle diferentes candidatos a las empresas, las agencias de colocación hacen uso de diversas fuentes tales como sucursales, bolsas de trabajo, periódicos y boletines, Internet, ferias de empleo, juntas de intercambio, entre otras.
- *Puerta de calle.* Se le conoce así a la situación en la que el candidato de manera espontánea se presenta ante la empresa para dejar su solicitud y/o curriculum, con la finalidad de que sea considerada cuando la organización cuente con una vacante.
- *Trabajadores por cuenta propia.* El trabajador por cuenta propia, es un candidato potencial, por ser emprendedor, ingenioso y creativo; cualidades que para muchas empresas, son importantes para mantener su competitividad. Dichas personas constituyen una fuente de candidatos para puestos que requieren experiencia técnica, profesional, administrativa o empresarial (Wayne y Robert, 2005).

Medios de reclutamiento

Los medios son los diversos canales de difusión a través de los cuáles se informa a las personas que la empresa está solicitando candidatos para ocupar un puesto vacante. Para Grados (2001), los principales medios son:

- *Medios impresos.* Dentro de éste tipo se encuentran los anuncios publicados en periódicos, revistas especializadas, boletines, volantes y faldas hawaianas (las cuales consisten en papeles compuesto por dos partes, en la primera se presenta la información general de la vacante; mientras que en la segunda, se incluyen tiras de papel con los datos necesarios de la empresa para que los interesados tomen una tira y posteriormente se comuniquen). Es importante que en los medios impresos, la empresa redacte información relacionada tanto con la vacante, a fin de atraer la atención del lector, principalmente de aquel al que va dirigida la información; es decir, que en el anuncio se incluya el nombre de la empresa, el puesto, las actividades generales que tendría que realizar, horario de trabajo, salario, escolaridad, edad, sexo y experiencia requerida; como con los datos que le permitan al candidato comunicarse con la empresa, como por ejemplo, dirección, teléfono, nombre de la persona con la que se debe comunicar o dirección de correo electrónico al cual debe dirigirse la currícula correspondiente.
- *Radio y televisión.* Medio utilizado por empresas que cuentan con varias sucursales y que tienen la posibilidad de cubrir los gastos significativamente elevados correspondientes. Los anuncios en radio y televisión son útiles cuando se quiere que el reclutamiento llegue a varios lugares dentro de un mismo estado, a varios estados o a diversos municipios.

- *Grupos de intercambio.* Constituido a través de la comunicación entre los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, con la finalidad de proporcionar información sobre las diversas vacantes de la organización y de los candidatos viables para ocuparlas.
- *Vía Internet.* Aunque el reclutamiento por Internet no ha reemplazado al tradicional, se ha convertido en una ayuda esencial para los reclutadores ya que la velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Internet, hace que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante (Wayne y Robert, 2005). La forma de reclutamiento a través de ésta vía, se da por medio de diferentes páginas en las que las personas pueden encontrar una gran variedad de opciones relacionadas con las vacantes de diferentes empresas ubicadas en distintas partes del mundo.
- *Ferias de empleo.* Método en el que participa un empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos. Desde el punto de vista de un empleador, la ventaja principal de la feria de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en poco tiempo; mientras que por el lado de los solicitantes, la ventaja se encuentra en el acceso a varios empleadores. Como método de reclutamiento, las ferias de empleo ofrecen la posibilidad de un costo mucho menor por contratación que los enfoques tradicionales, aunque se tiene por inconveniente la posibilidad de que las personas que acudan sean poco calificadas para determinados puestos (Wayne y Robert, 2005).

SELECCIÓN DE PERSONAL

Debido a que el factor humano constituye gran parte del soporte de las empresas, la selección de personal es un proceso sumamente relevante, ya que en la medida en que se lleven a cabo las actividades enfocadas a la incorporación de los nuevos miembros la mejora continua de la organización se verá afectada; por tal motivo, al momento de seleccionar a alguno de los candidatos, es conveniente elegir a aquella persona interesada en contribuir al desarrollo de la organización a través de la optimización de sus propios resultados. Cabe señalar que en ocasiones éste proceso puede llevarse a cabo con ciertas limitaciones (tal es el caso de cuando se realizan las selecciones por empatía o por recomendaciones; o en el otro extremo, cuando no se les da la oportunidad a aspirantes con intereses de superación, por no cumplir con un mínimo de características deseables para el puesto en cuestión) por lo cual, es recomendable que antes de aplicarlo, se tenga conocimiento del mismo, se elijan los procedimientos adecuados y se consideren los intereses y las variaciones del comportamiento individual dentro de los diferentes grupos.

Abordando el tema de manera precisa, se puede decir que el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos para elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas (Werther, 2000); en otras palabras, la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 2001). Para llevar a cabo el proceso de selección, se debe realizar una evaluación secuencial de los candidatos, además se deben considerar aspectos tales como la oferta limitada de empleo, políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la empresa.

La evaluación secuencial hace referencia a los pasos que se llevan a cabo dentro del proceso de selección; los cuales en ocasiones pueden resultar muy simples, como es en el caso de la selección interna en donde se pueden utilizar sistemas computarizados con programas que determinan con puntajes cuál es el empleado que reúne las características compatibles con el puesto (los de mayor puntuación serán los candidatos idóneos); además en éstos casos no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias (Werther, 2001). Sin embargo, al realizar la selección de candidatos externos, el proceso se vuelve más complejo, pudiendo considerar el siguiente orden (Grados, 2001):

1. **Elaboración del perfil.** Una vez recibida la requisición en donde se informa cuál es el puesto vacante, el departamento al que pertenece y la fecha en la que el empleado es requerido; el psicólogo deberá establecer los requerimientos necesarios para el puesto y para el perfil psicológico, determinando la información que será evaluada en cada candidato a través de la aplicación de la batería psicológica con la que se identificarán sus características intelectuales, de personalidad y de habilidad.

Ejemplo de un perfil

Puesto: <u>Auxiliar administrativo</u>		
Inteligencia	Personalidad	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Inteligencia igual al término medio. ◊ Pensamiento concreto. ◊ Capacidad para aprender procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Discreto. ◊ Responsable. ◊ Capacidad para autocontrolarse. ◊ Adaptable. ◊ Activo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Habilidad técnica: Manejo de office 2003, nómina y archivo. ◊ Habilidades administrativas: Capacidad de organización y control. ◊ Comunicación (facilidad para comunicarse con el personal de su área y con proveedores). ◊ Destreza motora.

2. **Presolicitud.** La presolicitud es un elemento útil cuando se tiene un gran número de candidatos para un puesto; ya que permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrirlo; además, a través de ella, se va formando la cartera de personal, en caso de que los candidatos no sean aceptados en ese momento.

3. **Solicitud.** Mediante éste formato (el cual, varía dependiendo de la empresa) se conocen aspectos específicos de los candidatos, tales como:

- *Datos personales.* Rubro en el que se incluyen datos como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, lugar de nacimiento, estatura, peso, etc.
- *Datos escolares.* Se relacionan con la preparación escolar del candidato, desde su inicio, hasta los más recientes cursos que haya tenido; por lo tanto, se investiga si el candidato cursó la primaria, secundaria, bachillerato, carrera profesional o técnica, si ha tomado cursos de computación o de algún idioma, etc.; además se pregunta los lugares y el periodo que transcurrió para culminar cada etapa.
- *Experiencia laboral.* Hace referencia al historial que la persona tiene en cuanto al desarrollo de las actividades profesionales, técnicas o de mano de obra; el tiempo en que las ha desempeñado y los lugares en los que ha laborado.
- *Datos familiares.* Son aquellos que muestran la situación del candidato en cuanto a su núcleo familiar, de manera general, se investiga el nombre de los padres y hermanos, actividades a las que se dedican y escolaridad, posición que ocupa entre ellos, quiénes contribuyen económicamente a la casa, etc.
- *Datos generales.* Son datos que utiliza la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma.

4. **Entrevista inicial.** Etapa considerada como el primer filtro evaluativo de los candidatos ya que sirve para corroborar los datos obtenidos en la solicitud; para que el candidato tenga una opinión acerca de la organización en base a la cuál determine si desea o no continuar con el proceso; y para que el psicólogo haga una evaluación preliminar e informal acerca del aspirante.

5. **Evaluación técnica.** Pretende investigar los conocimientos y experiencia técnica que el candidato ha adquirido en algún plantel educativo, institución o empleo anterior. Se recomienda realizar la evaluación técnica antes de la psicológica ya que si la persona no reúne los requisitos técnicos del puesto no podrá continuar con el proceso de selección.

6. **Evaluación psicológica.** Recaba información acerca de la capacidad intelectual y emocional del candidato a través de la aplicación de baterías psicológicas; la batería, es un conjunto de pruebas estandarizadas (verificadas en varios sujetos), válidas (mide con precisión lo que se quiere medir), confiables (al aplicarse varias veces al sujeto, se obtendrán resultados similares), objetivas (los resultados no dependen de juicios personales) y constantes (no deben alterarse sin previa autorización), mediante las que se conocerán las características de:
 - *Inteligencia.* Determinada por factores de capacidad, los cuales pueden ser el factor general o los factores específicos tales como análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.
 - *Personalidad.* Aspectos internos en relación con el ambiente, tales como motivación, estabilidad emocional, juicio, etc.
 - *Intereses o preferencias.* Considerados como patrones individuales de gustos o rechazos hacia cierto tipo de actividades.
 - *Aptitudes o habilidades.* Relacionadas con las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar.

Para la aplicación de la batería se debe tomar en cuenta el puesto; es decir, basándose en el análisis de puestos (el cual proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesario) se establecen las funciones que se medirán en un aspirante; además se debe tomar en cuenta el tiempo de aplicación y el costo. El número de exámenes que contendrá cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica en relación con el nivel del puesto; teniendo así que:

- En el nivel **gerencial o alto**, se le da relevancia a factores de inteligencia general, razonamiento abstracto, razonamiento verbal, habilidad numérica, relaciones espaciales, formación del temperamento, motivaciones y mando en el personal.
- En el nivel **medio**, los factores a medir se relacionan con razonamiento abstracto, razonamiento verbal, habilidades numéricas, eficacia en el desempeño de tareas y capacidad de aprendizaje.
- En el nivel **bajo u operativo**, se da prioridad a habilidades numéricas, manipulativas y aptitudes motoras; es común que se utilicen pruebas de inteligencia que integren cuestiones referentes a factores primarios.

Cabe recordar que la aplicación de las pruebas por sí sola, no es suficiente para hacer la evaluación de un candidato, por lo tanto, los datos obtenidos deben complementarse con otras herramientas de selección tales como la entrevista (Wayne y Robert, 2005).

7. **Encuesta socioeconómica.** Empleada para verificar las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el candidato. Por lo general se obtiene por medio de un cuestionario que puede ser aplicado por un psicólogo, alguna persona de recursos humanos o enviada a través del correo.

8. **Entrevista en la selección.** La entrevista es una plática formal para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El objetivo del entrevistador es ver si el candidato puede desempeñar el puesto y cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado. La entrevista permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables se deben hacer las mismas preguntas en cada caso y registrar las respuestas sistemáticamente.

Entre los tipos de entrevista se encuentran las:

- *No estructuradas.* En donde el entrevistador puede formular preguntas no previstas durante la conversación, abordando los temas conforme la entrevista progresa.
- *Estructuradas.* Basadas en un marco de preguntas predeterminadas, la elaboración de las preguntas se da antes de que la entrevista inicie.
- *Mixtas.* Se trabaja con preguntas estructuradas y no estructuradas, en donde las primeras proporcionan la información que permite la comparación entre candidatos y las segundas posibilitan un conocimiento de las características específicas del solicitante (Werther 2000).

9. **Examen médico.** Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orienta para que prevenga consecuencias más graves. En ocasiones, los resultados médicos condicionan el ingreso del candidato, debido a que sería poco conveniente contratar a alguien que debe ausentarse con frecuencia a causa de problemas de salud.

10. **Conclusión.** Es la integración de los datos obtenidos a través de todo el proceso, con la finalidad de llegar a un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante. Grados (2001) propuso las siguientes formas de presentar las conclusiones:

- Abierta.
- Cerrada.
- Mixta.

11. **Decisión.** Etapa que marca el final del proceso de selección y puede estar a cargo del supervisor o del departamento de personal. La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de los antecedentes y la información de las entrevistas. En caso de que el solicitante no haya sido seleccionado, es conveniente hacérselo saber y conservar su expediente para construir un banco de recursos humanos potenciales.

En el caso de ser aceptados, también es conveniente conservar todos los documentos ya que proporcionan información para múltiples fines. Yate (1993) indicó que lo más conveniente es integrar a los candidatos que:

- Puedan y quieran realizar la tarea.
- Tengan la habilidad para trabajar en equipo.
- Puedan ser controlables por sus supervisores.
- Se adapten a las necesidades de la empresa.
- Tenga valores compatibles con la organización.
- Sean personas emocionalmente maduras y racionales.

12. **Contratación.** Mediante la contratación se formaliza la aceptación del candidato como parte de la empresa; las formas de contratación se rigen por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la organización pueden ser por cualquiera de los siguientes tres tipos de contratos:

- Por obra terminada.
- Por tiempo determinado.
- Por tiempo indeterminado.

LA ENTREVISTA

Dentro de los temas que no aparecen restringidos al uso cotidiano de las personas en general, se encuentra el referente a la entrevista; en ocasiones muy escasas, se puede encontrar a personas que no tengan conocimiento acerca de su finalidad, incluso, podríamos encontrarnos con quienes creen saber los aspectos importantes que el entrevistador toma en cuenta, informando de ciertos consejos que determinarán el éxito de la misma; sin embargo, conforme se adquiere conocimiento acerca del tema; la valoración del mismo se torna diferente, teniendo como primera consideración el hecho de que no existen consejos exactos que le garanticen al entrevistado pasar por éste proceso de manera exitosa, ya que el uso de ésta herramienta varía en función del ámbito y contexto en el que se lleva a cabo.

Retomando lo anterior, es importante señalar que aunque existen muchos tipos de entrevista con propósitos diferentes, todas comparten ciertos factores; por ejemplo, todas involucran una interacción mutua por medio de la cual los participantes son interdependientes (esto es, se influyen mutuamente) y todas tienen como objetivo reunir información efectiva (Kaplan y Sacuzzo, 2006), por lo tanto es importante tener la capacidad de mostrarse flexible y determinar el estilo de interrogatorio en cada caso.

En el ámbito laboral el objetivo de la entrevista es hacer un pronóstico válido del comportamiento futuro del candidato para tomar decisiones sobre empleo, selección y promoción; para llegar a dicho propósito, existen varias técnicas que pueden ser utilizadas; Yate (1993) propone las siguientes, con la finalidad de tener diversas opciones para elegir la (s) más adecuada (s) dependiendo del caso:

Preguntas de final cerrado. Son las utilizadas con mayor frecuencia; se caracterizan por tener dos tipos de respuesta: sí y no; por lo tanto, si se emplean para obtener información, pueden ser poco funcionales, por otro lado, pueden ser útiles si la finalidad es comprometer a la personas, verificar datos o impulsar la entrevista cuando se formulan una serie de preguntas acerca del mismo tema.

Ejemplos:

- ¿Se considera una persona responsable?
- ¿Puede comenzar a laborar con nosotros el próximo lunes?
- ¿Éste sería su primer trabajo?

Preguntas de final abierto. Se les conoce así a las preguntas cuyas respuestas sugieren una explicación; lo cual garantiza que el candidato seguirá hablando mientras el entrevistador escucha. Éstas preguntas pueden comenzar con afirmaciones como: “Me interesaría saber...” “Podría platicarme...”

Ejemplos:

- Me interesaría saber cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo.
- ¿Podría platicarme el motivo por el cual le interesa trabajar en ésta organización?.

Preguntas acerca del desempeño anterior. Técnica basada en la premisa de que los actos anteriores pueden pronosticar el comportamiento futuro; utiliza preguntas de final abierto que sugieren respuestas basadas en ejemplos específicos de la conducta anterior.

Ejemplo:

- Me podría platicar acerca de una situación problemática a la que se haya enfrentado en su empleo anterior y la manera en la que la resolvió.

Preguntas reflexivas. Utilizadas para clausurar un tema y así poder continuar avanzando en la conversación, además sirven para mantener el control de la misma en el caso de que el candidato se salga del tema o se extienda demasiado.

Ejemplo:

- Como el tiempo apremia, creo que sería útil pasar a otro tema, ¿no le parece?

Repetición de afirmaciones. Técnica utilizada para la exploración y obtención de detalles acerca de un tema, consiste en repetir o parafrasear un enunciado importante que haya dicho el entrevistado, y esperar a que el candidato amplíe la información mientras el entrevistador guarda silencio y muestra interés.

Ejemplo:

- “Así que cuando llega dos horas tarde, sale dos horas después.”

Preguntas intencionadas. Mediante éste tipo de preguntas se obliga al entrevistador a elegir entre alternativas difíciles para explorar los métodos de toma de decisión del entrevistado; el modo más eficaz es utilizar una situación de la vida real en la que se expongan dos enfoques discrepantes.

Ejemplo:

- ¿Cuál sería su punto de vista en una situación en la que..?

Preguntas semireflexivas. Preguntas por medio de las cuales se formulan enunciados que sólo en parte son válidos, buscando el acuerdo del entrevistado; son útiles para identificar a las personas que siempre están de acuerdo y que son resistentes para aportar información.

Ejemplo:

- “Siempre pensé que el servicio al cliente debe comenzar sólo después que él pagó la factura, ¿no le parece?”.

Preguntas mixtas. En ellas se incluyen varias de las técnicas antes mencionadas; se utiliza con la finalidad de obtener la mayoría de la información importante posible.

Ejemplo:

- “¿Usted sabe trabajar bajo presión?” (Final cerrado).
- “Hábleme de un episodio en el que haya tenido que trabajar bajo presión” (Final abierto).
- “Entonces ¿fue difícil cumplir los plazos?” (Repetición de afirmación).

Formulación de las preguntas

Para la redacción de las preguntas, es fundamental que el entrevistador maneje términos fácilmente comprensibles y utilice una estructura sencilla; además, es importante no incluir diversos puntos en una sola pregunta (por ejemplo, mencione cuáles fueron sus empleos anteriores, sus ascensos, motivo de la separación con la empresa y qué aspectos tanto positivos como negativos obtuvo de ella) ya que esto implicaría confusión y desorden en la conversación; por otro lado, es recomendable agrupar las preguntas por temas o áreas (por ejemplo área familiar, escolar, laboral, etc.).

Etapas de la entrevista

Todo tipo de entrevista se encuentra dividida por 5 etapas básicas, las cuales permiten que ésta técnica cuente con un orden lógico; a continuación, se mencionan de manera general dichas fases (Grados, 2001):

- *Apertura.* Es el inicio del proceso y está marcado por la recepción formal del entrevistado. Las acciones que el entrevistador debe llevar a cabo en ésta fase son: la presentación, explicación del motivo de la entrevista y proporción de información detallada acerca del puesto.
- *Rapport.* Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado con la finalidad de crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.
- *Desarrollo.* Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información de tipo cuantitativo incluyendo los datos generales y de escolaridad. Rodríguez (1993) indica que en ésta etapa, el entrevistador debe contar con un esquema de preguntas común para todos los aspirantes a un mismo puesto, con la finalidad de poder facilitar la comparación entre ellos.

- *Cima.* Etapa en la que se obtiene información cualitativa; en donde el entrevistado tiene mayor intervención que el entrevistador. Las preguntas utilizadas son básicamente abiertas.
- *Cierre.* Caracterizada por el anuncio que da el entrevistador, comunicando que la entrevista está a punto de terminar y que es el momento para agregar algo más o aclarar dudas, también es el momento adecuado para explorar el nivel de interés que tiene el candidato, de indicarle al aspirante los pasos a seguir dentro del proceso, y de agradecerle el tiempo y la información otorgada. Es importante que el entrevistador sea amable para dejar la puerta abierta a nuevas interacciones.

Estructura de la entrevista

Como se mencionó anteriormente, en la entrevista se tratan diversos tópicos por medio de los cuáles se conocen los aspectos más relevantes del candidato en relación al trabajo y al desempeño; el orden en el que se sugiere manejar los diferentes rubros, varía dependiendo del autor; por ejemplo, Swan en 1991 propuso el siguiente orden:

Preguntas de transición. Se le conoce así a las preguntas utilizadas después de la presentación con el candidato ya que sirven como indicador de que la entrevista va a comenzar; los temas abordados en éste rubro son:

- Motivo por el cual el candidato se interesó en la organización.
- Fuente a través de la cual se enteró de la vacante.
- Nociones que tiene acerca del cargo a desempeñar.

Experiencia laboral. Temática que permite abordar aspectos tales como edad en la que el candidato comenzó a trabajar, número de empleos, tipo de puestos, permanencia en los mismos, motivo por el cual se separó de las organizaciones anteriores, sueldo al ingresar y al salir, opinión acerca de la organización, sus jefes y compañeros en general. Después de finalizar las preguntas relacionadas con ésta área, se considera conveniente solicitar al candidato que sintetice sus experiencias respecto a su actividad laboral, destacando el perfil de puntos fuertes y débiles que le acreditan para aspirar al puesto ofertado (Rodríguez, 1993).

Tanto como para Grados (2001) como para Rodríguez (1993), ésta es el área más relevante, debido a que permite determinar cuál ha sido el desempeño, los logros y la experiencia adquirida por el candidato.

Escolaridad. Aspecto por medio del cual se detecta si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto; la calidad de enseñanza que ha recibido (la cual es indicada por el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló), su potencial de desarrollo y los niveles de exigencia a los que está acostumbrado (determinado a partir de los promedios generales obtenidos a lo largo de su trayectoria escolar). Por lo tanto, los aspectos a explorar son la escolaridad máxima, materias que se le facilitaron y dificultaron, tipo de relaciones entre compañeros y profesores, cursos que ha tomado.

Actividades e intereses. Fase de la entrevista en donde el candidato informa acerca de las actividades que realiza y que son ajenas al trabajo, a fin de observar si su situación social actual tiende a aficiones de tipo individualista o grupal; además de suministrar información sobre el ajuste emocional, motivaciones y rasgos de personalidad. Entre los aspectos frecuentemente abordados, se encuentran los referentes al deporte (a partir del cual se obtienen indicios del nivel de energía del candidato), lecturas e intereses por las artes (con lo que se obtienen indicadores de la profundidad y amplitud intelectual).

Autoevaluación. Etapa en la que se le pide al candidato que mencione algunas cualidades, defectos, habilidades, contribuciones y logros; con la finalidad de determinar si la imagen que tiene de sí mismo, es coherente con los datos registrados, o tiende a autodevaluarse o sobrevalorarse.

Ambiente familiar. Rubro en el que se investiga tanto el núcleo social de origen (con la finalidad de identificar los valores adquiridos a través de la convivencia con sus padres y hermanos) como su núcleo familiar actual (en el caso de que el candidato sea casado, se investigan datos generales de pareja marital y sus hijos). Rodríguez (1993) menciona que las conclusiones más significativas en éste apartado, harán referencia a los intereses vitales que el candidato muestra y a la forma en que los integra. También pueden deducirse los diferentes roles que el aspirante es capaz de representar.

Salud. Indaga las enfermedades que ha padecido el candidato, la etapa cronológica en las que se presentaron y si hay enfermedades hereditarias; a fin de verificar que el aspirante cuente con la salud exigida por la organización.

Presentación de información y contestación de preguntas. Momento destinado para proporcionar al candidato información general acerca de la organización, además de brindarle un espacio para que el entrevistador conteste a cualquier inquietud que pudiera presentar.

Aspectos a detectar por observación

Como punto extra, cabe mencionar que hay elementos importantes que no pueden ser sondeados por medio de preguntas, sino que el entrevistador ha de deducir a partir del comportamiento mostrado a lo largo de toda la entrevista; dichos elementos son:

- *Imagen que plantea el candidato.* Hace referencia al aspecto físico del aspirante, abarcando aspectos como forma de vestir o grado de aseo personal; los cuales son importantes tomar en cuenta al momento de apreciar de manera global al aspirante.
- *Factores no verbales.* Aspecto en el que el reclutador debe identificar si el candidato se expresa de manera fluida o pausada, si se demorada o no al emitir una respuesta y si tiene la capacidad de exponer un argumento o de objetar una dificultad; también tiene que observar los factores relacionados con el movimiento corporal (tales como gestos, movimientos corporales y oculares, expresión facial y postura).
- *Rasgos afectivos.* Rubro en el que se debe determinar si el candidato muestra un control de emociones y si hay cercanía por medio de la cual se posibilita una madura integración de la persona a un entorno laboral, donde la colaboración y el trabajo en equipo son imprescindibles.

Estilos de entrevista

De acuerdo con Yate (1993), existen cuatro tipos principales de entrevista:

Entrevista situacional. Consiste en llevar a los candidatos por el lugar de trabajo y determinarles una de las actividades relacionadas con el puesto con la finalidad de que la realicen, teniendo como propósito observar si su estilo utilizado es compatible con el de la empresa.

Perfil de la personalidad. Estilo de entrevista en el que se descubren rasgos básicos de la personalidad, mismos que pueden funcionar como indicadores de la compatibilidad que el individuo tiene con el tipo de puesto a desempeñar; muchas preguntas del perfil de la personalidad exploran el criterio y la madurez emocional; otras verifican que los valores del empleado sean compatibles con los de la empresa mientras que otras verificarán la oposición a la satisfacción instantánea a sus propias necesidades.

Stress. Caracterizada por el empleo de preguntas duras y engañosas utilizadas para desequilibrar al candidato con la finalidad de evaluar el dominio y la rapidez del pensamiento bajo presión.

Entrevista basada en la conducta. Entrevista basada en el relato del entrevistado acerca de sus conductas realizadas en el pasado.

Dentro de la entrevista, lo más recomendable es utilizar una combinación de todos los estilos señalados, para que la información obtenida se encuentre basada en un enfoque global.

Modalidades de entrevista

Así como se han creado diversos estilos de entrevista para utilizar el más adecuado dependiendo de las necesidades específicas; también existen diferentes modalidades; Rodríguez (1993) menciona que entre dichas modalidades, se encuentran:

- *Entrevista individual.* Es la más utilizada, en ella se encuentra un entrevistador con un único entrevistado.
- *Entrevista de grupo.* En ésta modalidad se encuentra un entrevistador entrevistando a varios candidatos a la vez. Suele realizarse ofreciendo al grupo una tarea que posteriormente será discutida, con la finalidad de poder detectar procesos grupales como cooperación, competitividad, liderazgo, entre otros.
- *Role playing.* Técnica en la que el entrevistador puede solicitar al candidato que realice la representación del papel que le sea asignado, e incluso el entrevistador, puede participar representando otro tipo de rol; con la finalidad de obtener una muestra de la reacción que daría el candidato en una situación similar. El uso del role playing es útil cuando se desea seleccionar candidatos para trabajar en el área de ventas (en donde se le pide al candidato que simule la venta de un producto, mientras que el entrevistador plantea las objeciones).
- *Entrevista de panel.* Modalidad mencionada por Wayne y Robert (2005), la cual consiste en una reunión en la que varios representantes de una empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones.

Preparación del escenario

De acuerdo con Yate (1993), para realizar una buena selección, el entrevistador tiene que tener presente que además de explorar la madurez emocional y los aspectos de personalidad, es recomendable tomar en cuenta las siguientes variables:

Capacidad. Responde al criterio de ¿el candidato tiene una historia laboral que le permite funcionar adecuada o destacadamente en ese cargo?; para dar respuesta a lo anterior, el entrevistador deberá explorar tanto las responsabilidades y los logros que el candidato ha obtenido en los puestos desempeñados anteriormente, como la preparación que tiene para realizar las tareas del puesto.

Voluntad. Mediante éste criterio, se identifica si el candidato demuestra interés en cumplir con lo que se le asigna, en cooperar con las personas que laboran en el resto del departamento, en afrontar con lógica y sin miedo los problemas y en consagrar su tiempo a los aspectos esenciales del trabajo. Para identificar la voluntad se explora la forma en la que el candidato convive con los demás integrantes de la organización con los que esté relacionado, su motivación y la compatibilidad entre sus intereses y las características del puesto.

Disciplina. Hace referencia al grado al que el candidato está acostumbrado a ser controlado por sus superiores; para ello, se pueden realizar preguntas acerca de la relación que ha tenido con sus jefes, la percepción que tiene de ellos y la manera en la que responde a las críticas.

Para identificar los aspectos anteriores, es necesario que el entrevistador tenga formulado el planteamiento y los procedimientos que le permitirán obtener los referentes personales del candidato, las habilidades relacionadas con el cargo y la capacidad de ejecutar la tarea, para que posteriormente toda la información sea evaluada con uniformidad y objetividad.

Aspectos a considerar al momento de iniciar la entrevista

Como se mencionó anteriormente, durante el primer encuentro, el entrevistador debe reducir la tensión que el candidato sufre (cabe mencionar que éste estado de ánimo se presenta en todos los candidatos debido a que se enfrentan a un lugar desconocido, en el que no tienen confianza para desenvolverse debido a que serán evaluados en todo momento); con la finalidad de que durante la entrevista:

- Se obtenga la mayor cantidad posible de información.
- El candidato responda al interrogatorio de manera franca y directa.
- Dar una impresión positiva de la organización.

Por lo tanto, el entrevistador está obligado a conseguir que el candidato se sienta cómodo y tranquilo mediante aspectos como:

- El saludo. Al momento de presentarse, el entrevistador debe saludar al candidato utilizando frases como “hola, ¿cómo está usted?” y al mismo tiempo estrecharle la mano de manera firme y suave; además es conveniente agradecerle el haberse presentado.
- Uso de un estilo de charla informal. Etapa cuyo objetivo es el de hacer que el entrevistado empiece a hablar y se tranquilice; por lo tanto, se recomienda empezar realizando preguntas acerca del estado del tiempo, o si le costó o no trabajo dar con la dirección, para posteriormente pasar a la pregunta de transición.

- Brindar una atmósfera relajada y segura. El entrevistador le brindará al candidato una atmósfera adecuada manteniendo libre la superficie del escritorio, utilizando un atuendo apropiado, ofreciéndole algo de beber y hablándole a una velocidad relativamente moderada para que el candidato no sienta que lo están apurando.
- Tratar al candidato con buenos modales (entre los cuales se encuentran la cordialidad, conductas tales como mirar al candidato a los ojos, además de dirigirse a él mencionando su nombre).

Después de la recepción y de haber establecido un ambiente oportuno, el entrevistador deberá dar al candidato un tipo de introducción en la que le explique que a lo largo de ese encuentro se formularán varias preguntas a las que tendrá que responder, mientras que el entrevistador tomará algunas notas y verificará referencias.

Puntos que el entrevistador debe tener en cuenta

Ya que el entrevistador es la persona encargada de dirigir y controlar la conversación, es importante que tome en cuenta aspectos como:

Conocer los requisitos del cargo. Es importante conocer adecuadamente los requerimientos necesarios para el cargo a fin de que sirvan como herramienta para la entrevista; ya que si se tiene solo un conocimiento general, se pueden tomar decisiones de contratación con baja precisión debido a no haber considerado las cualidades indispensables para el cargo. El conocimiento de los requerimientos del cargo, se conseguirá a través de diversas fuentes tales como la descripción de puestos, superiores directos de la persona que será contratada o empleados del mismo nivel (Swan, 1991).

Flujo de la interacción. El entrevistador tiene que considerar que su participación durante el transcurso de la entrevista debe abarcar el 20% del tiempo, para permitir que el entrevistado proporcione la información durante el 80% del tiempo restante, lo cual significa que el entrevistador tiene que dejar hablar al entrevistado sin interrumpirlo; es decir, el entrevistador debe permanecer callado y escuchar; por otro lado si el entrevistado da respuestas cortas, el entrevistador debe utilizar frases como “Si...” “Ya veo...” “Continué...” “Entonces...”, con la finalidad de que el entrevistado continúe ampliando ese tema (Kaplan y Sacuzzo, 2006).

Evitar el efecto del halo. Aspecto referente a la tendencia a asignarle al candidato atributos positivos o negativos, independientemente de la conducta que se observe en él.

No llegar a conclusiones precipitadas. Dentro de la entrevista el entrevistador puede anticiparse formando juicios acerca de las personas, si esto ocurre, las decisiones que tome acerca del candidato pueden dejar de ser objetivas y hasta erróneas; sin embargo, los indicadores que se tengan acerca del aspirante, pueden ser considerados como hipótesis que tendrán que ser comprobadas y validadas durante el transcurso de la entrevista.

Mantener encarrilado al entrevistador. Si en alguna ocasión el entrevistado da una respuesta que no se relacione directamente con el tema del cual se le está cuestionando, el entrevistador mediante una actitud amable debe interrumpirlo, con la finalidad de enfatizar el tema del que se quiere obtener información.

Saber tratar al candidato confundido. Otra situación que puede tener lugar durante la entrevista, es que el candidato permanezca en silencio cuando se le pregunta acerca de algún tema, en éste caso, es importante que el entrevistador no permita que se quede sin respuesta esa pregunta pasando a la siguiente; sino que, debe alentar al entrevistado para que la responda mediante frases como “está bien, tómese su tiempo para responder.”

Tomar notas. Para Swan (1991), las notas sirven como herramientas que ayudan a activar la memoria; es importante que al momento de tomar notas se consideren las siguientes recomendaciones:

- Anotar solo palabras claves que permitan recordar la información que el candidato está proporcionando.
- Utilizar un tipo de letra por medio de la cual los candidatos no puedan ver lo que se está escribiendo.
- No realizar anotaciones de información que se pueda obtener por medio de otras fuentes tales como el curriculum.

Valoración de la entrevista

De acuerdo con Rodríguez (1993), una vez obtenida la información de cada uno de los bloques temáticos, se debe realizar una síntesis para recapitular e integrar todos los datos. Para ello, se puede hacer uso de una guía en la que se indiquen tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de cada uno de los factores más relevantes para el candidato, contrastándolo con el perfil del puesto; con la finalidad de determinar el grado de adecuación de cada uno.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El término descripción de puestos, en sentido general, hace referencia al proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular (Landy y Conte, 2005).

La descripción busca comprender cuáles son las tareas importantes del puesto, cómo son realizadas (en términos de conductas observables o verificables) y cuáles atributos humanos son los necesarios para llevarlos a cabo. En síntesis, la descripción de puesto es un intento por desarrollar una teoría humana del comportamiento acerca del puesto en cuestión; incluyendo la expectativas del desempeño tales como habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas y características personales necesarias para lograr los objetivos del puesto.

De acuerdo con Muchinsky (2000), para tener una comprensión clara de la descripción de puestos, se necesita el conocimiento de cuatro conceptos relacionados con el trabajo:

- *Tareas*. Unidades básicas de trabajo que se dirigen a objetivos laborales específicos.
- *Función*. Conjunto de tareas realizadas por empleados.
- *Puesto*. Agrupación de funciones similares.
- *Familia de puestos*. Agrupación de puestos con base a la similitud general de contenido (por ejemplo, mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc. Se clasifican dentro de las “ocupaciones de oficina”. El troqueador, el prensista, etc., se clasifican dentro de “obreros” y así sucesivamente).

Una vez especificados los conceptos anteriores, cabe mencionar que la descripción de puestos puede incluir la siguiente información (Ivancevich, 2005):

Título del puesto. Nombre del puesto y otros datos de identificación, como la clasificación de salarios y prestaciones. Bohlander, Snell y Sherman (2001), mencionan que el nombre del puesto es importante porque determina su nivel jerárquico dentro de la organización además de que proporciona una idea de la naturaleza de las obligaciones que supone.

Resumen. Uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.

Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requieren para realizar adecuadamente el trabajo.

Ambiente. Descripción de las condiciones de trabajo, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato, como peligros y nivel de ruido.

Actividades. Descripción de los deberes, responsabilidades y comportamiento del puesto; los enunciados referentes a éstos aspectos, suelen colocarse en orden de importancia, para indicar el peso o valor de cada obligación, el cual puede ser medido por la cantidad de tiempo que se le dedica. Asimismo, se mencionan las relaciones sociales del puesto, por ejemplo, tamaño del grupo de trabajo, grado de dependencia en el trabajo.

Especificaciones del puesto. Las especificaciones hacen hincapié en los atributos que el ocupante necesita ya sea para realizar las tareas o ejecutar las conductas descritas, entre los posibles factores a incluir se encuentran:

- *Conocimiento.* Conjunto de hechos e información sobre un área particular, adquirido mediante educación formal, capacitación o acumulado mediante experiencias específicas.
- *Habilidad.* Competencias desarrolladas en el sujeto que están presentes en el momento de realizar una tarea y que por tanto, corresponden al desarrollo (por medio del entrenamiento o la práctica) de las capacidades potenciales del individuo. Del mismo modo como las aptitudes tienen un fuerte componente genético, sin excluir el efecto ambiental acumulado, las habilidades o destrezas se implantan en el sujeto por medio de la experiencia y la práctica reales, y por tanto, dependen en gran medida de las influencias medioambientales directas (Pueyo, 1997).
- *Capacidad.* Es la potencialidad de los objetos o personas para realizar algo. Se define siempre en términos de potencialidad de ejecutar un determinado tipo de conductas o habilidades, y se refieren al nivel de rendimiento alcanzado en ese tipo de conductas. (Pueyo, 1997).
- *Otras características.* Variables de personalidad, intereses, capacitación y experiencia.

La información relacionada con la descripción de puestos puede ser utilizada con diferentes propósitos incluyendo:

- *Reclutamiento.* Si se sabe lo que se requiere en un puesto y qué atributos son necesarios para llenar esos requerimientos, se pueden dirigir los esfuerzos de reclutamiento a grupos específicos de candidatos potenciales. Para puestos técnicos, los grupos podrían definirse por certificados, diplomas o experiencia.
- *Selección.* Se usa como referente de los comportamientos a buscar en los candidatos; ya que, una vez identificados los atributos que tienen la mayor probabilidad de predecir el éxito, se pueden identificar y elegir las herramientas de evaluación reales.
- *Evaluación del desempeño.* Al identificar los componentes críticos del desempeño de un puesto, es posible desarrollar un sistema para evaluar el grado en el que un trabajador se queda corto, alcanza o excede los estándares establecidos por la organización para el desempeño en esos componentes.

Formas para realizar una descripción de puestos

La información sobre el puesto puede obtenerse de diferentes maneras; mientras mayor sea la cantidad de información y las formas en las que el analista las obtenga, mejor se entenderá el puesto; algunos métodos comunes incluyen:

1. *Observación.* Consiste en observar el desempeño de los ocupantes, tomar notas y realizar preguntas. Mientras más puestos se observan seriamente, mejor se entenderán no sólo los puestos en cuestión, sino el trabajo en general.
2. *Entrevistas.* Manera en la que se suplementa la información hablando con los trabajadores ya sea en el lugar de trabajo o en un lugar separado. Las entrevistas son más efectivas cuando se estructuran en un conjunto de preguntas específicas basadas en observaciones, otros análisis de puestos, o en discusiones con representantes de recursos humanos, instructores, gerentes o conocedores del puesto.
3. *Bitácoras.* Técnica en la cual se solicita a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo determinado.

4. *Cuestionarios / encuestas.* Los expertos o supervisores (quienes cuentan con experiencia directa y actualizada en el puesto de trabajo durante un tiempo suficientemente largo como para estar familiarizado con todas sus tareas) con frecuencia responden cuestionarios o encuestas como parte del análisis de puestos. Los cuestionarios incluyen reportes sobre las tareas en forma de conductas del trabajador. Se pide a los expertos que califiquen cada afirmación con base a su experiencia, en un número de dimensiones como la frecuencia de ejecución, importancia para el éxito global del puesto, y si la tarea o la conducta debe realizarse desde el primer día de trabajo o puede aprenderse gradualmente en el puesto. Los cuestionarios también piden a los expertos que califiquen la importancia de diversas competencias para realizar las tareas o grupos de tareas y pueden pedir que califiquen el contexto laboral. A diferencia de los resultados de las observaciones o de las entrevistas, las respuestas de los cuestionarios pueden analizarse estadísticamente para proporcionar un registro más objetivo de los componentes del puesto.

EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

Ya que hoy en día las evaluaciones psicológicas son utilizadas tanto en las empresas como en instituciones y han resultado ser una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las mismas, éstas se refieren principalmente a todos los posibles usos, aplicaciones y conceptos que subyacen a las pruebas psicológicas y educativas; su objetivo principal es evaluar las diferencias individuales tales como habilidad y personalidad, a fin de ayudarse a formar juicios, predicciones y decisiones sobre la gente.

Dentro de los escenarios laborales, las pruebas son utilizadas para:

1. Seleccionar aspirantes a empleo y programas de capacitación.
2. Clasificar y colocar a las personas en contextos laborales.
3. Evaluar empleados.
4. Promover a empleados en programas de capacitación.
5. Supervisar la investigación sobre cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo y evaluar la eficacia de nuevos programas o técnicas.

Cabe mencionar que el procedimiento a seguir para la aplicación de una prueba o cualquier otro tipo de instrumento psicológico, va a depender de la persona a la que se le vaya aplicar, para lo cual se debe de considerar su edad cronológica, educación, estado físico y mental.

Aspectos a considerar en la aplicación de las pruebas

De acuerdo con Aiken (2003), independientemente del tipo de prueba y de las características de las personas que se someten a ella, el desempeño en éstas puede alterarse por factores personales tales como la disposición y motivación del examinado, cantidad de sueño durante la noche previa a la prueba, molestias físicas, angustia relativa a la prueba y otros problemas emocionales; por factores situacionales en los que se incluyen el tiempo para resolver la prueba y el lugar donde se aplica; condiciones ambientales como iluminación, temperatura, nivel de ruido y ventilación; pero también puede verse afectado por el comportamiento de quien aplica la evaluación.

Por lo tanto es importante que a lo largo de la aplicación se considere:

- Usar periodos de evaluación relativamente cortos.
- Trabajar en un ambiente físico apropiado.
- Contar con el permiso del examinado para aplicarle los test y complementar la información mediante el uso de otras técnicas.
- Antes de empezar con las pruebas se debe establecer el rapport, es decir, la relación interpersonal cordial de aceptación que anima a los examinados a responder en forma honesta y precisa.
- Evitar hacer comentarios tanto positivos como negativos.
- Motivar al sujeto para ayudarlo a disminuir la ansiedad, ya que dicho estado de ánimo puede influir para que el sujeto no se concentre en los reactivos y se distraiga en pensamientos negativos tales como “no lo estoy haciendo bien”.

Administración de pruebas por computadora

En la actualidad, muchas de las pruebas psicológicas están disponibles para su uso en computadoras. Las pruebas interactivas incluyen la presentación de los reactivos en una terminal de computadora o en una computadora personal; así como la grabación automática de las respuestas de la prueba (Kaplan y Sacuzzo, 2006). Asimismo, la computadora puede ser programada para instruir al que la contesta y proporcionar la información cuando algunas partes del procedimiento no le resulten claras. Algunas de las ventajas que ofrecen son:

- Excelente estandarización, control y reducción de los errores en la calificación.
- Administración secuenciada adaptada de forma individual.
- Precisión en la medición del tiempo de respuestas, ya que pueden ser programadas para desplegar los reactivos en la pantalla durante tiempos específicos.
- Liberación de examinadores humanos para desempeñar otras tareas.
- No se apresura al examinado.
- Control de sesgos.
- Las personas son más honestas cuando se evalúa con la computadora, ya que no utiliza información socialmente aceptable.

Por otro lado las desventajas de éste tipo de administración son:

- No son observables las conductas que la persona pudiera mostrar.
- Deficiente interpretación de las repuestas de la prueba.

Tipos de pruebas

Las pruebas pueden ser clasificadas ya sea por el tipo de aplicación o por la variable que se va a medir. Dependiendo del tipo de aplicación se dividen en:

Pruebas individuales. Son las que un examinador aplica a una sola persona a la vez.

Pruebas grupales. Son las pruebas que se aplican a varias personas al mismo tiempo por un solo examinador.

Por otro lado, las pruebas en base a lo que se quiere medir, se clasifican en:

- Inteligencia.
- Personalidad.
- Habilidades.
- Aprovechamiento.
- Intereses.

Pruebas de inteligencia

El término inteligencia hace referencia a “el ajuste o adaptación del individuo a su entorno completo”, “la capacidad de aprender” y “la capacidad de tener pensamientos abstractos”; por lo tanto, las pruebas de inteligencia tienen como finalidad obtener datos relacionados con el potencial general de una persona para resolver problemas, adaptarse a situaciones cambiantes, pensar en forma abstracta y beneficiarse de la experiencia (Freeman, 1955, citado en Kaplan y Sacuzzo, 2006).

De acuerdo con Aiken (2003), entre los fines prácticos que se le han dado al uso de las pruebas de inteligencia se encuentran:

- Diagnóstico de la habilidad mental alta y baja.
- Selección, colocación y clasificación de estudiantes en instituciones de educación superior, empleados en organizaciones y personas en dependencias militares y gubernamentales.
- Determinación y diagnóstico de discapacidades.
- Psicodiagnóstico de niños y adultos en contextos clínicos o psiquiátricos.
- Asimismo, desde la perspectiva de la psicología organizacional, el uso de éstas pruebas está enfocado al grado de predicción del desempeño en el puesto por parte de la capacidad cognitiva (Munchisky, 2000).

Clasificación de las pruebas de inteligencia

La forma más común de clasificar las pruebas de inteligencia es mediante la dicotomía individual versus colectiva:

Los test de inteligencia individual, tienen un enfoque distinto a los test de inteligencia colectiva; los primeros tienen como función principal, evaluar una habilidad cognoscitiva general; éste tipo de pruebas son utilizadas en clínicas, hospitales y otros sitios donde se realizan diagnósticos clínicos, debido a que proporcionan tanto una medida de la habilidad mental general, como los datos mediante los cuales se pueden identificar las discapacidades cognoscitivas específicas. Los instrumentos que provienen del trabajo de Lewis Terman y David Wechsler han sido las pruebas de inteligencia individuales más comunes; ya que se han utilizado para evaluar las habilidades intelectuales de niños y adultos en contextos diferentes. Entre las pruebas de inteligencia de amplio rango, se encuentran las Escalas Stanford-Binet, Escalas Wechsler (en las que se incluyen el WISC y WAIS), Escala de Habilidad Diferencial (DAS) los Diseños de Cubos de Hols.

Por otro lado, el enfoque que manejan los test de inteligencia colectivos, es funcional cuando se busca predecir el desempeño académico o laboral. La constitución típica de éste tipo de pruebas, se encuentra determinada por un conjunto de preguntas de opción múltiple que pueden ser administradas a pequeños o grandes grupos de personas, ya sean niños o adultos. Entre las pruebas más representativas dentro de ésta aplicación, se encuentra el Army Alfa y el Army Beta, la prueba de Habilidad Escolar de Otis-Lennon, la prueba de Personal Wonderlic y las Matrices Progresivas de Raven (Aiken, 2003).

Pruebas de personalidad

La personalidad puede ser definida como un compuesto de habilidades cognoscitivas, intereses, actitudes, temperamento y otras diferencias individuales en los pensamientos, sentimientos y conducta (Aiken, 2003). La definición anterior, enfatiza el hecho de que la personalidad es una combinación de características cognoscitivas y afectivas que marcan la tendencia de una persona a mostrar un comportamiento o respuesta particular en una situación determinada.

En los escenarios laborales, las pruebas de personalidad son utilizadas para identificar en los candidatos los atributos positivos que podrían predecir el desempeño efectivo.

De acuerdo con Compas y Glotib (2003), las pruebas de personalidad pueden agruparse de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener datos. La distinción más amplia se da entre las denominadas:

- Pruebas estructuradas.
- Pruebas proyectivas.

Pruebas estructuradas

Las pruebas estructuradas de la personalidad son esencialmente medidas de autoreporte en los que se confía en las descripciones o recuentos que los individuos emiten de su conducta, actitudes, emociones y percepciones de sí mismos. Se caracterizan por ser objetivas ya que están basadas en un formato o cuestionario en el que se presentan reactivos definidos y claros, a fin de que el sujeto elija entre una serie de respuestas aquella que lo caracteriza más. El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 PF) y el Inventario Multifacético de Personalidad de Minnesota (MMPI); son dos ejemplos característicos de éste tipo de pruebas.

Pruebas proyectivas

Las pruebas proyectivas se encuentran constituidas por estímulos ambiguos (por ejemplo, formas abstractas, imágenes vagas, frases incompletas y figuras elaboradas por el examinado) a los cuales las personas le tienen que dar una interpretación; misma que servirá para poder ver reflejado por medio del mecanismo de defensa de proyección (en el cual la gente atribuye inconscientemente sus rasgos de personalidad negativos a otras personas que la rodean) las necesidades, sentimientos, experiencias, condicionamiento previo, procesos de pensamiento y cualidades de los examinados. Las aplicaciones de las técnicas proyectivas son similares a las de los inventarios de personalidad, pero se usan de manera más frecuente con propósitos de psicodiagnóstico en clínicas de salud mental, hospitales y centros de orientación.

Debido a los problemas de calificación, las pruebas proyectivas no logran cumplir con los estándares convencionales de confiabilidad y validez. Sus coeficientes de validez son generalmente bajos, lo cual refleja factores situacionales y de subjetividad en la calificación e interpretación. En comparación con los usuarios de los inventarios de personalidad, los usuarios de las técnicas proyectivas suelen preocuparse menos por la confiabilidad, la validez y las normas, interesándose más la riqueza de la interpretación (basada en los principios generales de la teoría psicoanalítica) y el análisis clínico de las respuestas. Por lo tanto, las interpretaciones de las respuestas dadas a las pruebas proyectivas, deben verse solo como posibilidades o hipótesis razonables que pueden o no ser confirmadas por otras fuentes de información concernientes a la persona (Aiken, 2003).

A lo largo del tiempo se han desarrollado diferentes tipos de pruebas proyectivas destinadas a identificar conflictos, problemas y otras características intrapersonales encubiertas; algunos ejemplos de éstas pruebas son: el test de Frases Incompletas de Sacks, el test de Machover (dibujo de una figura humana), Rorschach (prueba de mancha de tinta), los Test de Apercepción Temática (TAT y CAT), el test House Tree Person (HTP), el test de la persona bajo la lluvia, entre otros.

Pruebas de habilidades

De acuerdo con Aiken (2003), las habilidades o aptitudes de una persona se evalúan con fines de asesoría o colocación académica y laboral. Con la información obtenida a través de una prueba de aptitud (término definido como una condición o conjunto de características de la capacidad de un individuo para adquirir mediante entrenamiento algún conocimiento, técnica o conjunto de respuestas; tales como la habilidad para hablar un idioma o producir música), los asesores o jefes de personal pueden mejorar su trabajo al aconsejar a las personas o al ubicarlas en los programas apropiados de educación, capacitación o en puestos de trabajo adecuados; ya que dichas pruebas han sido diseñadas para evaluar tanto el potencial para aprender como para adquirir una habilidad específica o para predecir el desempeño futuro en algún campo.

Algunos tipos de habilidades son:

- *Habilidades sensorio-perceptivas.* Tipo de habilidades en las que se miden la agudeza tanto visual como auditiva, a través de la aplicación de pruebas sencillas o de exámenes que requieren los servicios de un optometrista, oftalmólogo o audiólogo profesional.
- *Habilidades psicomotrices.* Los aspectos que figuran dentro de ésta clasificación son la velocidad, la fuerza, la agilidad y la precisión; mismos que al presentarse en conjunto, contribuyen al desempeño motriz efectivo. Las mediciones de dichas características se usan ampliamente para seleccionar trabajadores en varias clases de empleos y son pronosticadores válidos del desempeño en el trabajo físicamente demandante.
- *Habilidad mecánica.* Engloba tanto las habilidades psicomotrices tales como la coordinación muscular y la velocidad; como las habilidades relacionadas con la percepción de relaciones espaciales (tales como rotación) y la comprensión de relaciones mecánicas.
- *Habilidades artísticas y musicales.* Habilidades en las que se consideran factores como la apreciación artística (juicio y percepción), desempeño artístico, conocimiento sobre arte, entre otras.
- *Habilidades para trabajos de oficina.* Las personas que trabajan en las oficinas deben contar con ciertas características que le permitan desarrollar adecuadamente su trabajo; encontrándose entre ellas la destreza manual, habilidad para percibir semejanzas y diferencias, habilidades verbales, etc.

Pruebas de aprovechamiento

Las pruebas de aprovechamiento (definido como el nivel de conocimiento, habilidad o logro en un área de desempeño) son los instrumentos psicométricos más utilizados; en donde se evalúa el conocimiento de algo que ha sido enseñado de manera explícita. A diferencia de las pruebas de habilidad; las pruebas de aprovechamiento se concentran más en el presente, es decir, en lo que la persona sabe y puede hacer ahora (en tanto que las pruebas de habilidades miden la aptitud para el aprendizaje, es decir, lo que la persona debe ser capaz de hacer con educación y entrenamiento ulteriores).

Los resultados de dichas pruebas se utilizan tanto para evaluar a los estudiantes con el propósito de asignación de calificaciones, promoción, ubicación y diagnóstico de dificultades de aprendizaje; como para evaluar a los programas de estudio y la efectividad de la enseñanza.

Pruebas de intereses

La información de los intereses de una persona o las preferencias por cierto tipo de actividades son útiles cuando se usan en contextos de asesoría ocupacional y educativa en los niveles de bachillerato, universidad y rehabilitación vocacional. Las pruebas de intereses, no sirve para pronosticar el éxito vocacional; pero si funcionan satisfactoriamente al pronosticar la elección y satisfacción ocupacional. Como ejemplo de éste tipo de pruebas se encuentran el Inventario de Intereses de Strong, Inventario de Intereses de Kuder y el Cuestionario de Intereses y Aptitudes de Herrera y Montes.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de recursos humanos, es un instrumento altamente productivo para la organización, a través del cual se logran varios resultados claves para el éxito la misma, por esto es importante poder determinar las necesidades de cada trabajador, para que cada uno de ellos cumpla de forma satisfactoria con el trabajo asignado.

De acuerdo con Ivancevich (2005), la evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño son: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados

Para Mondy y Robert (citado por Ivancevich, 2005), la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja. En cambio, la evaluación formal del desempeño es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados (Ivancevich, 2005).

De acuerdo con Ivancevich (2005), los factores que influyen en la evaluación del desempeño, por mencionar algunos, son: la tarea (una tarea de oficina o de supervisión que se aplique varía según la tarea que se valúe), los requisitos, las normas y leyes del gobierno, las actitudes y preferencias de los empleados. Un factor importante que repercute en la evaluación del desempeño es el estilo del líder (el supervisor). Los supervisores utilizan el sistema formal de varias maneras: justas o injustas, para apoyar o para castigar.

Preparación de las evaluaciones del Desempeño

El objetivo de la evaluación, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo su puesto. Para lograr dicho objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto (directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica), prácticos y confiables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados; un sistema complicado puede conducir a la confusión, suspicacia y conflicto.

Estándares del desempeño

La evaluación del desempeño requiere estándares que constituyan los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de ésta información, o no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato. Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Objetividad y subjetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas suelen ser de índole cuantitativo; se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en números financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal, es posible clasificarlos, desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas: a) vertical y b) horizontal.

Sistema vertical

Éste sistema se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; consta de dos variantes: a) descendente y b) ascendente.

Descendente. El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A ésta forma también se le conoce como aplicación en cascada.

Ascendente. Variante en la cual los subordinados califican a su superior inmediato.

Sistema horizontal

El procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir, el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional. Si se clasifica a los sistemas de acuerdo con su estructuración, pueden asegurarse de la siguiente forma:

Sistemas de comparación:

- Alineamiento
- Comparación pareada o por pares
- Distribución forzada o forzosa

Sistemas de escalas

- Continuas
- Discontinuas

Sistemas de listas verificables

- Ponderadas
- De referencia

Sistemas de comparación

Como su nombre lo indica, compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

Alineamiento

Consiste en listar por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del más factible al menos factible: la operación se repite con cada una de las características en forma separada. Los sistemas de alineamiento tienen la ventaja de ser muy simples de explicar, por lo común los aceptan con facilidad las personas designadas como jueces, tienen también la ventaja de permitir a un calificador clasificar números grandes de individuos con dificultades, otra ventaja de la alineación es que el juez se ve obligado a efectuar comparaciones de hombre a hombre, en lugar de comparaciones absolutas, debiendo comparar a los individuos cuando decida situarlos unos por encima de otros.

Por otro lado, su inconveniente estriba en que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferentes niveles a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

Comparación pareada o por pares

Aquí se hace una lista de los empleados de un departamento o sección por cada característica, antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran su área de trabajo. Lógicamente será mejor aquel que reúna más características en relación con sus compañeros.

Los métodos comparativos forzan al evaluador a hacer una diferencia entre los empleados que se califican; no son especialmente recomendables para la retroalimentación o asesoría individual, ya que no revelan mucho acerca de que tan próximo a la norma es un empleado. Comparar desfavorablemente a un empleado con otro puede hacer que la persona que reciba ésta retroalimentación esté a la defensiva. Finalmente, puede ser difícil precisar el desempeño en términos de las normas esperadas y comparar a los empleados de un grupo con los otros.

La ventaja de éste procedimiento es que esos valores de escala pueden considerarse como representativos no solo del orden de clasificación de la capacidad del trabajador, sino también como indicación del punto hasta el cual dos trabajadores tienen diferencias en cuanto a su capacidad.

Una de las desventajas del método de comparación por pares es que no resulta particularmente útil cuando se debe calificar a un grupo numeroso de trabajadores; de igual manera, tiene el inconveniente de requerir la formación de pares por cada factor, lo que es, a menudo, poco práctico (Arias,1999).

Las técnicas comparativas son principalmente útiles para fines administrativos, dos ventajas son la discriminación forzada que proporcionan y su sencillez relativa, una deficiencia clave es la falta de una norma de desempeño absoluta para fines de comparación.

Distribución forzada o forzosa

Distribución basada en el principio de la curva normal de Gauss. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. En éste método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como la de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados. El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados.

A éste método se le conoce como distribución de puntos. La ventaja de dicho enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión. Para que resulte práctica la aplicación del sistema es necesario que el grupo que va a ser calificado sea grande, para que así el calificador quede obligado a distribuir a los individuos en determinada característica utilizando la proporción anterior.

Sistemas de Escalas

El individuo es calificado no en relación con su grupo de trabajo sino con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad; uno de los extremos de dicha línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando, y el otro, al grado máximo, todo ello tiene por objeto que con la ubicación de una señal o marca se indique el grado a que corresponde el trabajador de acuerdo con la clasificación del calificador.

Existen tres tipos de escalas de gráficas:

- a) Continuas.
- b) Semicontinuas.
- c) Discontinuas.

Escalas gráficas continuas

Escalas en las que los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea. En éste caso, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.

Escalas gráficas semicontinuas

El procedimiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala) para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas

Son escalas donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado. Las escalas discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

En otros casos, las escalas discontinuas se elaboran en cuadros dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado.

Ventajas de las escalas gráficas:

1. Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.
2. Permite una visión integrada y resumida de las características del desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
3. Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas de las escalas gráficas:

1. No permiten mucha flexibilidad al evaluador.
2. Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (efecto de halo).
3. Los resultados de las evaluaciones se vuelven rutinarias.
4. Necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencias personales de los evaluadores. Tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para todos los subordinados.

Sistemas de listas verificables

Éste método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o presencia por parte de los calificadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se de cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando. Existen dos clases de listas verificables: a) ponderadas y b) de preferencia.

Ponderadas

Listas formadas por las afirmaciones que califican el trabajo del empleado; se requiere emplear estadísticamente y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases, que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar en ésta el peso o la calificación. Al finalizar, la lista deberá contener entre 25 y 100 frases.

De preferencia

El método de preferencia consiste en evaluar el desempeño de los individuos por medio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Existen dos formas de composición de las frases:

- a) Los bloques están formados por frases tanto de significado positivo como negativo. El supervisor o evaluador al calificar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Las frases que integran éstos bloques solo son de significado positivo. El supervisor o evaluador al calificar al empleado escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado.

Ventajas del método de preferencia

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
2. Su aplicación es sencilla y no existe una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas del método de preferencia

1. Su elaboración es compleja y exige un planeamiento riguroso y largo.
2. Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina a los empleados buenos, medios y débiles, sin mayor información.
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita un complemento de información sobre las necesidades de entrenamiento, potencial de desarrollo, etc.

La evaluación del desempeño es otra actividad de la administración de recursos humanos que requiere la cooperación de los gerentes de operaciones y los especialistas de recursos humanos: en la vasta mayoría de los casos, el gerente de operaciones (el supervisor inmediato) es el responsable de realizar la evaluación; pero hay otras posibilidades que la empresa también debe considerar:

1. *Calificación de una comisión de supervisores.* Los supervisores escogidos son los que más contacto tienen con el empleado. Éste tiene las ventajas de que compensa los prejuicios de un supervisor y añade más datos a la evaluación, en particular si sigue un formato de junta.
2. *Evaluación de los compañeros (colegas).* Entre compañeros, los colegas deben conocer el nivel de desempeño del empleado evaluado, los evaluadores deben de confiar unos en otros y no estar en competencia por aumentos y ascensos.
3. *Calificación de los subordinados.* Es menos probable que los gerentes acepten que los subordinados los califiquen si la información será utilizada con fines administrativos (por ejemplo, aumentos y ascensos) que si se hace con vistas al desarrollo. La información de éste método de calificación también es más aceptable si los gerentes piensan que sus subordinados conocen el trabajo.

4. *Calificación de alguien ajeno al contexto laboral inmediato.* Consiste en que un evaluador especializado que no pertenece al entorno laboral, como el especialista de recursos humanos, califica al empleado. El método solo se usa para puestos excepcionalmente importantes, debido a que es caro.
5. *Autoevaluación.* El empleado se califica con las técnicas usadas por otros evaluadores. Éste aplica más en los aspectos de desarrollo (y no evaluativos) de la evaluación del desempeño. También sirve para evaluar al empleado que trabaja aislado.
6. *Calificación con varios métodos.* Método en el que se acude a varios evaluadores: supervisores, subordinados y compañeros del empleado que se examina. En algunos casos también incluye autoevaluaciones. La evaluación es de 360 grados en el sentido de que la información se acopia y la retroalimentación se da circularmente, de arriba a bajo y de abajo hacia arriba.

Hay muchas formas de evaluación a los empleados, como son:

- Escala gráfica de calificación. En ésta técnica, se presentan al calificador varios rasgos, y se le pide que califique a los empleados en cada uno. Las calificaciones se hacen en recuadros sucesivos o en una escala continua. En el primer caso, el calificador marca los descriptores, que van de nada a máximo.

- Elección forzada. En un formato de elección forzada el evaluador debe escoger entre varios enunciados sobre un empleado. Los reactivos de elección forzada los prepara un especialista de recursos humanos y a continuación los supervisores o quienes estén familiarizados con el desempeño de los examinados deciden que tan pertinentes en cada enunciado; es decir, determinan los enunciados que describen el comportamiento eficaz e ineficaz. En ocasiones se incluyen también enunciados neutros entre los reactivos de elección forzada. Cuando los supervisores evalúan a sus empleados marcan los enunciados que los describen, los clasifican del más o menos descriptivo; luego el departamento de recursos humanos suma los enunciados de cada categoría y son evaluadas dentro de un índice de eficacia. La técnica de elección forzada se utiliza en la evaluación de empleados por los superiores, compañeros, subordinados o en una combinación de todos ellos.
- Evaluación descrita. Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado; en tal caso, el texto sintetiza la escala, ahonda en algunas calificaciones o comenta otras dimensiones que no están en la escala. Éste puede ser utilizado por los evaluadores, ya sean supervisores, compañeros o subordinados del empleado examinado. La flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr es una de las ventajas de la evaluación escrita. Por otro lado, es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios. Aquellos que redactan mejor retratan con mayor eficacia la imagen de un empleado que los que no son tan buenos para redactar.

- Técnica del incidente crítico. Requiere que los evaluadores lleven una bitácora de incidentes que representen un desempeño eficaz de todos los empleados evaluados. Éstas situaciones son los incidentes críticos. Como no son equiparables entre varios calificadores, un especialista en recursos humanos puede preparar listas de incidentes críticos homogéneos, luego de consultar con los gerentes de operación.
- Listas de verificación y listas ponderadas: En su forma más simple es un conjunto de enunciados objetivos o descriptivos. Si el calificador piensa que el empleado posee una de las características de la lista, la marca; si no la tiene, la deja en blanco. La calificación de la lista es igual al número de puntos marcados. Los supervisores y los especialistas de recursos humanos que conocen los puestos que van a evaluarse preparan una lista larga de enunciados descriptivos del comportamiento laboral eficaz o ineficaz; se trata de un proceso semejante al del incidente crítico. Los evaluadores que observaron el comportamiento en el puesto ordenan los enunciados en grupos que describen una conducta delimitada por una escala de excelente a mala.

Incomodidad del evaluador

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea de la administración de recursos humanos. Si un sistema de evaluación del desempeño tiene un diseño erróneo o su administración es inadecuada, los empleados temerán recibir evaluaciones y los gerentes detestarán proporcionarlas. Cuando éstas no son justas, exactas y oportunas, no recompensan a los empleados que tienen un desempeño excelente, no motivan ni orientan a los trabajadores con desempeño regular ni proporcionan retroalimentación adecuada a aquellos cuyo trabajo está evidentemente por debajo del nivel estándar. El proceso de evaluación también puede crear ansiedad en el empleado evaluado.

Razón de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, sino el medio para destacar el desempeño. Ofrece importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleados deben negarse a prescindir de ellas. De hecho, la evaluación del desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual mercado global tan competitivo. Por tanto, abandonar el único programa relacionado con el desempeño y cuyo enfoque está en los empleados parecería una reacción exagerada.

Uso de la evaluación del desempeño

Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar éste esfuerzo.

Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; los datos obtenidos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas.

Capacitación y desarrollo

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

Planeación y desarrollo de carrera

Los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

Programas de compensación

Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

Relaciones internas con los empleados

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones de promoción, terminación de la relación laboral, despidos y transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable el fin de la relación laboral puede ser adecuado. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos; sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

Evaluación del potencial de los empleados

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros en un nivel más alto o en un puesto diferente.

Factores ambientales de la evaluación del desempeño

Aunque muchos factores ambientales externos e internos pueden influir en el proceso de evaluación, las organizaciones deben evitar el uso de cualquier método de evaluación que produzca un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo minoritario. El sindicato es un factor externo que podría afectar el proceso de evaluación de una empresa. Los sindicatos tradicionalmente han destacado la antigüedad como la base para las promociones y los incrementos salariales.

Los factores que se encuentran en el ambiente interno también pueden afectar el proceso de evaluación del desempeño. Las organizaciones dinámicas de la actualidad, que cada vez con mayor frecuencia utilizan equipos para realizar trabajos, reconocen los resultados generales de los equipos, así como las contribuciones individuales. Una cultura poco confiable, no proporciona el ambiente necesario para estimular el alto desempeño de individuos y equipos.

El proceso de evaluación del desempeño

El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas del desempeño. Después, éste ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y las funciones del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces; después, la administración proporcionará *coaching* y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado; entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes y factibles de manera realista.

Establecer criterios de desempeño

En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento:

- *Rasgos.* Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de éstas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, pueden surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden relacionar con el desempeño y si se establece ésta relación, será adecuado utilizarlos.
- *Comportamiento.* Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Para las personas que trabajan en equipo, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlo. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.
- *Competencias.* Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.

- *Logro de metas.* Si las organizaciones consideran que los *fin*es son más importantes que los *med*ios, los resultados de logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen éste enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición de éste. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad de cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprendido.

Experiencias similares

Una organización está integrada por varios miembros; dentro de ella existe la división de trabajo, es decir, todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y fraccionadas en distintas operaciones o puestos; cada uno de éstos requiere conocimientos y habilidades; por lo tanto cada persona debe realizar un trabajo acorde con sus habilidades e intereses; para esto es necesario llevar a cabo las funciones de reclutamiento y selección; las cuales son algunas de las tareas de la administración de recursos humanos. Los procesos de reclutamiento y selección proporcionan las capacidades humanas requeridas por una organización, además de propiciar el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los empleados, para que así, estén satisfechos con ellos mismos y con la organización, especialmente si se considera que la organización debe coordinar el esfuerzo de muchas personas que difieren entre si (Moreno,1998).

En el presente trabajo se pretende investigar el ejercicio del psicólogo laboral en las funciones de reclutamiento y selección de personal. Por ésta necesidad de conocimiento, surge el interés de la presente investigación para proporcionar a los estudiantes del área organizacional una visión de lo que ocurre en la vida laboral, revisando las razones por las que se utilizan éstos procesos, las ventajas y/o desventajas que permiten al profesionista tomar decisiones en cuanto el uso de las técnicas y/o procesos (Moreno, 1998).

Como es sabido la selección sobre todo para puestos de operarios y administrativos, empezó haciéndose en base al diagnóstico de las aptitudes de los candidatos. Se empezó a hablar de dos caras de la Psicología Industrial que correspondían respectivamente a las aptitudes y a los aspectos dinámicos o de motivación. Los test convencionales de aptitudes, son los adecuados, si están bien elegidos de acuerdo con los requisitos del puesto predicen la capacidad ó disposición para realizar un trabajo pero no necesariamente la eficacia en éste; si no que, indican las personas que pueden ser eficaces pero no indican aquellos que de hecho quieren serlo (Yela, citado por Forteza, 1995).

Lo anterior es avalado por Yela (citado por Corteza, 1995) a través de un estudio empírico realizado con los candidatos a puestos de ensambladores de redes, considerado el contexto histórico y geográfico en que se realizó. Habiéndose aplicado en el momento de su incorporación una batería de test a un numeroso grupo de sujetos, seis años más tarde se confrontaron los resultados obtenidos por los 180 operarios que seguían en sus puestos con fichas de producción y con calificaciones de sus jefes en los criterios de cantidad y calidad, siendo las correlaciones halladas práctica y estadísticamente nulas.

Por el contrario, tanto los datos de producción como las calificaciones subjetivas correlacionaron muy alto, del orden de 0.80 con otra calificación de los mandos sobre interés y voluntad de trabajo de esos mismos operarios. Parece que el rendimiento no depende exclusivamente de las aptitudes, pero no se puede extraer de éstos resultados que los test carezcan de valor. La eficacia del trabajo depende de la interacción entre capacidad y motivación (Yela citado por Forteza, 1995).

Otra investigación relacionada con el presente tema es la que llevaron a cabo Luna y Mejía (2000), cuyo objetivo era el de observar si se relacionaba el proceso de selección del personal con el desempeño laboral de los empleados, para esto trabajó con 40 empleados administrativos de sexo y edad indistinta en una empresa fabricante de zapatos. Utilizando una escala discontinua de evaluación del desempeño (Grados, citado por Luna y Mejía, 2000), teniendo como elementos una ficha de identificación, instrucciones, comentarios del jefe inmediato, aprobaciones y 8 factores correspondientes al desempeño (conocimiento del puesto, calidad del trabajo, iniciativa, responsabilidad, personalidad, disciplina, relaciones interpersonales y organización). Para el análisis del proceso de selección, se revisaron los expedientes de los empleados para conocer los pasos que se siguieron en la selección de cada uno de ellos. Se elaboró una escala compuesta por 16 pasos para la selección de personal, a los cuales se les otorgó puntuaciones para obtener una calificación total del proceso de selección.

Los jefes inmediatos evaluaron a los empleados utilizando la escala, obtenidas las calificaciones de ambos instrumentos, se aplicó una correlación de Pearson encontrando que no existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral, pero sí una relación negativa entre la antigüedad del puesto y el desempeño. Luna y Mejía, mencionan que los resultados obtenidos pudieron deberse a que el proceso de selección no se encontraba bien definido o a que al evaluar el desempeño no hubo un compromiso por parte de la empresa, ya que probablemente los jefes inmediatos no fueron objetivos.

De lo anterior se concluyó que la evaluación del desempeño es importante para el éxito de los programas de selección, siempre y cuando se cuente con una planeación en ellos; además de que la evaluación del desempeño se lleve a cabo en un periodo corto después de la selección, con el objeto de que la antigüedad en el puesto no influya en los resultados de la evaluación de la selección del personal, haciendo un mejor uso de las técnicas con las que recursos humanos cuenta para lograr un funcionamiento óptimo por parte de los empleados, al facilitar su adaptación y desarrollo dentro de la organización (Luna y Mejía, 2000).

Algunas otras investigaciones referentes al trabajo en cuestión son:

- González M. (2007). Importancia de la evaluación de selección: una alternativa. Tesina de licenciatura publicada en México D.F.
- Ruda E. y Albright L. (1968). Racial Differences on selection instruments related to subsequent job performance. Volumen 21. p.p. 31-41.
- Zamudio I (1998). Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tesina de licenciatura publicada en el estado de México.

CAPÍTULO 3

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Propósito fundamental que se persigue con la instrumentación del programa

En base a los objetivos planteados para los estudiantes que participan en los programas de Psicología Política, los cuáles se relacionan con el enriquecimiento de la formación profesional a través del Servicio Social, prácticas interdisciplinarias y la investigación contextualizada en diferentes escenarios cotidianos, con la posibilidad de que el reporte derivado de los mismos constituya la tesis de licenciatura de los estudiantes; se cree que es importante contar con alumnos que se desenvuelvan adecuadamente conforme a lo correspondiente a su nivel académico, es por eso que el propósito del presente programa de intervención fue:

- Establecer la relación existente entre los indicadores de selección de personal y las variaciones del desempeño individual a lo largo del tiempo, de los alumnos que se integraron a los programas de Psicología Política: “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” y “Modelo de Economía Cultura e Innovación del Conocimiento”.

Población destinataria

Reclutamiento y Selección:

En la primera fase, la población estuvo integrada por 13 sujetos provenientes de las siguientes instituciones académicas:

- *Ciudad Universitaria de la UNAM.* Se contó con la participación de 9 alumnos de los cuales, 3 estudiaban la carrera de Matemáticas, 2 la de Actuaría, 1 la de Psicología, 1 la de Administración y 2 la de Trabajo Social.
- *Facultad de Estudios Superiores (FES) de la UNAM.* Se tuvo un total de 2 sujetos; uno de ellos estudiaba la carrera de Pedagogía en la FES Zaragoza mientras que el otro estudiaba la de Psicología en la FES Acatlán.
- *Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).* Escuela de la que provenía un estudiante de la carrera de Psicología.
- *Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH).* Se obtuvo la participación de un estudiante de la carrera de Etnología.

En cuanto al interés por inscribirse a los programas; 2 de los estudiantes (uno de Actuaría y uno de Psicología) estaban interesados en realizar su tesis, mientras que el resto de los sujetos solo querían realizar su Servicio Social.

Dentro de otras características de la población, se puede mencionar que 7 eran mujeres y 6 hombres cuyas edades oscilaban entre los 22 y 42 años.

Evaluación del desempeño:

Para la fase de evaluación del desempeño, se contó con la participación de 9 alumnos pertenecientes a las carreras de Matemáticas, Actuaría, Psicología, Trabajo Social, Pedagogía y Etnología; el resto de la población inicial que participó en la fase de reclutamiento y selección, no se inscribió a ninguno de los programas por motivos personales o administrativos.

Espacio de trabajo

El espacio de trabajo, fueron dos aulas (salón 11 y 12) ubicadas en el edificio de postgrado de la Facultad de Psicología; dichos salones contaban con un mobiliario integrado por un pizarrón, sillas y mesas individuales las cuales se podían mover con facilidad.

La problemática relacionada con dichos espacios, es que no estaban destinados para el uso exclusivo del grupo, ya que son aulas en las que trabajan diferentes profesores para realizar sus actividades profesionales, por lo tanto, solo pudieron ser utilizadas los días lunes en un horario de 10:00 AM a 2:00 PM, por tal motivo, cuando se necesitaba utilizar cualquier otro tipo de material, éstos debían obtenerse de manera externa, a través del apoyo que brinda la Facultad (por ejemplo haciendo préstamo de material electrónico como computadoras, y materiales de papelería tales como copias).

Fases

El proyecto estuvo constituido por las siguientes 3 fases:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Evaluación del desempeño.

Actividades principales

Dentro de cada fase, las actividades principales fueron las siguientes:

Reclutamiento

Etapa en la que se modificó y distribuyó el material de divulgación para convocar a los alumnos a realizar su Servicio Social o tesis en cualquiera de los dos programas. El material de reclutamiento estuvo integrado por:

- *Carteles.* Para realizar ésta actividad, se tomó como referencia un formato elaborado previamente, el cual había sido utilizado anteriormente para convocar a las personas a realizar su Servicio Social en el programa “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos”; en base a ese primer formato, se realizaron algunas modificaciones con la finalidad de hacerlo más atractivo; además se elaboró un segundo cartel para divulgar el Servicio Social correspondiente al “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento”; ambos carteles fueron realizados en el programa Power Point y posteriormente fueron impresos. El material impreso fue entregado a los encargados de Servicio Social de las diferentes facultades; de tal manera que a cada encargado se le dio 2 carteles por cada programa. La información impresa incluía el objetivo del proyecto, las carreras convocadas y los beneficios a nivel personal, profesional y académico. Cabe mencionar que la entrega de éste material se realizó al finalizar una junta en la unidad de seminarios de la UNAM, a la cual habían asistido los coordinadores de los Servicios Sociales.
- *Dípticos.* Entregados en las oficinas de Servicio Social de las Facultades de Contaduría, Administración, Arquitectura, Economía, Ciencias y Derecho.
- *Mensajes vía Internet.*

Para utilizar los mensajes como forma de reclutamiento, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. **Envío de un correo a cada persona encargada del Servicio Social de las diferentes Facultades.** Por medio de ésta etapa se les pidió a los coordinadores o encargados del área de Servicio Social, su colaboración para distribuir entre los alumnos, los mensajes en donde se les invitaba a participar en cualquiera de los dos proyectos de Psicología Política.
2. **Envío de los mensajes adjuntando la convocatoria.** Mensajes destinados a los representantes de los Servicios Sociales y a los alumnos cuya dirección electrónica se tenía conocimiento. La información de cada mensaje estaba constituida por una invitación en donde se les informaba de manera general las actividades contempladas para cada carrera, los requisitos necesarios para poder participar en el proyecto y la dirección electrónica a la que se deberían comunicar en caso de estar interesados; además por medio de archivo adjunto en Power Point, se les envió el cartel de divulgación. La distribución fue de la siguiente manera:

8 mensajes (correspondiente tanto a la convocatoria del servicio Educación para la Paz como al servicio Modelo de Economía Cultural) para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales:

- 2 para la carrera de Ciencias Políticas y Administración.
- 2 para la carrera de Ciencias de la Comunicación.
- 2 dirigidos para la carrera de Sociología.
- 2 para la carrera de Relaciones Internacionales.

4 mensajes para la Facultad de Ciencias:

- 2 para la carrera de Actuaría.
- 2 para a carrera de Ciencias de la Computación.

10 mensajes para la Facultad de Filosofía y Letras:

- 2 para la carrera de Filosofía.
- 2 para la carrera de Pedagogía.
- 2 para la carrera de Historia.
- 2 para la carrera de Letras y Literatura.
- 2 para la carrera de Literatura Dramática y Teatro.

6 mensajes para la Facultad de Contaduría y Administración:

- 2 para la carrera de Contaduría.
- 2 para la carrera de Administración.
- 2 para la carrera de Informática.

2 mensajes para la Facultad de Arquitectura:

- Ambos para la carrera de Urbanismo.

2 mensajes para la Facultad de Ingeniería (solo divulgación del Servicio Modelo de Economía Cultural):

- 1 para la carrera de Ingeniería Mecatrónica.
- 1 para la carrera de Ingeniería Geomática.

2 mensajes para la Escuela Nacional de Artes Plásticas:

- Ambos para la carrera de Diseño y Comunicación Visual.

2 mensajes para la Facultad de Derecho:

- Ambos para la carrera de Derecho.

2 mensajes para la Facultad de Economía:

- Ambos para la carrera de Economía.

3. **Respuestas a los correos electrónicos de las personas que se comunicaron.** Etapa en la que se les escribió a los alumnos (los cuales correspondían a las Facultades de Matemáticas, Física, Biología, Actuaría, Psicología, Administración de empresas, Pedagogía y Trabajo Social) un agradecimiento por el interés mostrado, haciéndoles conocer que para poder ingresar debían estar al pendiente de una cita para realizar algunas actividades relacionadas con el proceso de selección; asimismo, se resolvieron dudas generales (tales como si la carrera a la que pertenecían podía ingresar o no al programa, el tipo de horario con el que se debía cumplir, entre otras) y se les envió información general de ambos proyectos por medio de archivos adjuntos; lo cuales incluían el protocolo oficial de los programas de Servicio Social con información referente a las carreras solicitadas y las actividades principales contempladas para cada una (en el programa de Excell), un mapa mental de los proyectos (en pdf) y el cartel de divulgación (en Power Ponit).

4. **Cita para realizar las actividades del proceso de selección.** Vía correo electrónico se les indicó la hora y el lugar al que deberían asistir para resolver los 4 test que conformaron la batería de pruebas y tener dos entrevistas (la primera de ellas fue la que se elaboró para complementar los datos obtenidos de las pruebas psicológicas; mientras que la segunda fue la que realizó la coordinadora del proyecto); a su vez, en base a la información enviada se les pidió que elaboraran una carta de exposición de motivos en donde expresaran porqué estaban interesados en el proyecto y con qué actividades en base a su formación profesional podrían contribuir (ésta carta, fue explicada por cada alumno, en el momento en el que tuvo la entrevista con la coordinadora del proyecto).

Selección

Para llevar a cabo éste proceso, previamente se elaboró una descripción de 5 puestos para el escenario, estableciendo las principales funciones y actividades que se esperaba que realizaran los prestadores de Servicio Social y tesistas. Algunos aspectos incluidos eran: tipo de información (recibida-enviada), actividades generales a realizar, responsabilidades, equipo o maquinaria necesaria para realizar las actividades del puesto, condiciones de trabajo y de esfuerzo, requerimientos generales y características psicológicas deseables. Los puestos propuestos fueron:

1. *Investigador-encuestador*. Teniendo como objetivo principal buscar información, realizar encuestas y obtener datos que contribuyeran a aportar conocimientos teóricos o prácticos al programa.
2. *Diseñador*. Encargado de elaborar el material de divulgación a través del cual se comunicaría la información general acerca de los programas, y la manera en la que funciona el Servicio Social.
3. *Procesador*. Encargado de diseñar la base de datos, recopilar la información para su captura, estructuración, análisis, interpretación y aplicación al desarrollo de los programas.
4. *Elaborador de manuales y materiales didácticos*. Cuyo objetivo era el determinar el tipo de información contenida y el modo en la que la misma debía ser presentada en los manuales de inducción, de procedimientos y de capacitación.
5. *Sistematizador de investigación bibliográfica y documental*. El objetivo de éste puesto era el de recopilar y sistematizar el material teórico sintetizado por los demás alumnos, para posteriormente subirlo a la página WEB de los programas.

Posteriormente, se estableció el perfil adecuado para ésta organización; las características incluidas fueron determinadas en base a los intereses expresados por la coordinadora de los programas; a las observaciones y conversaciones realizadas con algunos de los alumnos que anteriormente habían realizado el Servicio Social y que por iniciativa propia continuaban asistiendo a las reuniones de manera ocasional, ya que por motivos laborales o escolares se vieron en la necesidad de desvincularse parcialmente de la organización. El perfil deseable para la presente organización básicamente abarcaba los siguientes aspectos:

Inteligencia:

- **Coficiente intelectual promedio.** Incluyendo una adecuada proyección del intelecto a través de la aplicación del pensamiento abstracto.

Personalidad:

- **Activo.** Relacionado con las personas acostumbradas a trabajar a un ritmo adecuado con la finalidad de obtener una alta producción.
- **Alta motivación de logro.** Relacionada con un alto desempeño de trabajo, así como a la capacidad de querer realizar muchas cosas para el beneficio de los integrantes del Servicio Social.
- **Apego a las normas.** Referente al cumplimiento de los lineamientos establecidos como asistencias, puntualidad, manejo de información, etc.
- **Autosuficiente.** Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica. Implica la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado, la capacidad para decidir, estar orientado a la acción y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva, ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades.
- **Creativo.** Referente a la capacidad de crear o producir ideas, conceptos o cosas nuevas y resolver problemas de forma original.
- **Tolerante a la frustración.** Capacidad por medio de la cual las personas continúan desarrollando su trabajo de manera eficaz, aun y cuando las circunstancias o actividades no salieron conforme a lo planeado.

Habilidades:

- **Apropiado manejo de las relaciones interpersonales.** Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; alentar a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás.

Una vez establecido lo anterior, las actividades del proceso de selección fueron adaptadas a las finalidades del programa, de tal manera que en vez de realizar una selección como tal, la aplicación de pruebas y la entrevista, sirvieron para obtener el perfil del solicitante con la finalidad de determinar qué tan apegadas eran algunas de sus características a las características deseables para éste escenario. Para obtener el perfil del solicitante, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. **Aplicación de pruebas.** Se aplicó de forma colectiva durante cuatro sesiones (la primera aplicación fue a un total de 3 sujetos, la segunda sesión se obtuvo un grupo conformado por 4 personas; en la tercera se contó con la presencia de 4 estudiantes, mientras que en la cuarta se tuvo un grupo de 2 personas) la batería compuesta por las siguientes pruebas:
 - *Wonderlic.* Prueba por medio de la cual se obtuvo la estimación de inteligencia general de cada candidato.
 - *16 PF.* Test a través del cual se obtuvieron algunas características generales de la personalidad de los interesados.
 - *Caligor.* Prueba por medio de la cual se completaron los datos relacionados con la personalidad de los alumnos.
 - *Kostick.* Inventario por medio del cual se obtuvieron datos relacionados con ciertas características orientadas a la actividad laboral.

2. **Entrevista inicial.** Para complementar los datos obtenidos de las pruebas, se realizó con cada aspirante, una entrevista semiestructurada, en donde se exploraron aspectos relacionados con la trayectoria académica a nivel superior (integrada por 10 preguntas), trayectoria laboral y productiva (compuesta por 11 preguntas), manera general en la que los candidatos se relacionaban con familiares y amigos (englobando 28 preguntas); intereses particulares y actividades que solían realizar en sus tiempos libres (contando con un total de 12 preguntas para este rubro).

3. **Entrevista con la coordinadora.** Etapa en la que cada alumno manifestó su interés particular por participar en el proyecto y expresó cualquier tipo de inquietud referente a los programas.

Después de la aplicación, se calificó e interpretó de manera general cada una de las pruebas (para lo cual se consultó el manual del Wonderlic, el manual del 16-PF y el libro Caligor denominado “Nueva interpretación psicológica de la figura humana”), complementando los resultados obtenidos con lo observado a través de la entrevista; posteriormente se elaboró un reporte por medio del cual se mostraron los datos más relevantes relacionados con el perfil de cada persona comparándolo con el deseable y elaborando la predicción del desempeño.

Cabe recordar que en éste proceso en lugar de que fueran admitidas solo las personas con el perfil más apegado a los requerimientos de la organización, se aceptaron a todos los interesados con el objetivo de contrastar la predicción obtenida con las variaciones de su desempeño observadas a lo largo del tiempo.

Evaluación del desempeño

Etapa en la que se pretendió hacer una comparación entre la predicción obtenida del proceso de selección y los hechos mostrados a lo largo del Servicio Social. En un principio, se propuso realizar la evaluación utilizando 2 formatos por medio de los cuales se obtendría una estimación cuantitativa y otra cualitativa; asimismo, el periodo de evaluación estaba contemplado por seis meses, en los que se realizarían 6 evaluaciones (una por mes); sin embargo, por falta de tiempo; la evaluación se realizó en una sola ocasión aplicando únicamente el siguiente formato:

1. **Formato de evaluación del desempeño.** La finalidad de éste formato, fue obtener información general acerca del desempeño individual mostrado a lo largo del mes; para ello, se consideraron los siguientes factores:
 - **Producción.** Para los fines del programa, la producción se encontró relacionada con la cantidad de tareas o actividades que los alumnos realizaron a lo largo del mes; incluyendo avances de tesis o cualquier tipo de reporte designado.
 - **Calidad.** Factor en el que se otorgó una evaluación basada en el apego a los requerimientos o especificaciones que se designaron para cada producto.
 - **Responsabilidad.** Aspecto que tomó en cuenta si las actividades o tareas designadas fueron entregadas en las fechas establecidas.
 - **Necesidad de supervisión.** Evaluó la frecuencia con la que la persona necesitaba de alguien que le indicara qué y cómo hacer la tarea.

- **Actitud para cooperar.** Aspecto considerado para evaluar, debido a que dentro de los programas de Psicología Política, se trabajaba con diferentes actividades, por lo tanto, era importante que los alumnos estuvieran siempre dispuestos a cooperar cuando se les pidiera apoyo para realizar actividades que probablemente, no estaban relacionadas directamente con su carrera o con sus intereses.
- **Asistencia.** Evaluó el número de veces al mes en las que los alumnos asistieron al seminario.
- **Relaciones de trabajo.** Determinó la forma en la que los estudiantes se dirigieron hacia la coordinadora y a los demás compañeros de grupo.
- **Iniciativa.** Aspecto por medio del cual se tomó en cuenta si la persona mostraba la habilidad para tomar decisiones, sugerir ideas de forma original y resolver problemas eficientemente.
- **Disciplina.** Evaluó la actitud hacia las reglas establecidas y el grado de aceptación de las indicaciones que se le hacían.

Cabe mencionar que para ésta etapa, se trabajó solo con 9 sujetos, ya que los 4 restantes, no pudieron incorporarse a los programas de “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” o “Modelo de Economía Cultural e Innovación del Conocimiento”, por dificultades personales o porque no les era válido realizar el Servicio Social en dichos proyectos debido a que los alumnos contaban con beca.

Como complemento de la evaluación cuantitativa se propuso el uso de la siguiente evaluación cualitativa:

1. **Formato de evaluación por objetivos.** Evaluación cuyo fin es llevar un registro en el que se establezcan individualmente objetivos por medio de los cuáles se cumpla con lo establecido en el plan de trabajo. La idea principal de éste tipo de evaluación, es que tanto el encargado del puesto como su supervisor trabajen de manera conjunta, de tal manera que siempre se cuente con un seguimiento y retroalimentación para llevar de manera adecuada el plan laboral correspondiente. El formato propuesto, consta de dos partes:

- **Planeación.** En ésta parte, el alumno en primer lugar, debe especificar el o los objetivos mensuales, posteriormente, determinar las principales actividades y los medios a través de los cuáles cubrirá dichos objetivos.
- **Control.** Empleada para comparar los resultados obtenidos con los establecidos a fin de observar si se obtuvo lo que se esperaba o si es necesario realizar algunas modificaciones. Para llevar a cabo lo anterior, se propone hacer una comparación entre las actividades que fueron concluidas y las que quedaron pendientes, en base a ello se recomienda realizar un análisis para determinar si se cumplieron o no los objetivos; en caso de que no hayan sido cubiertos, se debe concluir el motivo por el cual no se llegó a ellos para posteriormente establecer los siguientes cursos de acción.

Materiales e Instrumentos

Dentro de los recursos utilizados, se encontraron:

Materiales. Aspecto en el que se englobó lo relacionado con papelería (por ejemplo, pluma, lápiz, goma, hojas blancas tamaño carta, etc.) y equipo de cómputo (para realizar las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento y para poder dar una calificación cuantitativa a los datos obtenidos en las pruebas del 16 PF).

Instrumentos. Como parte del proceso de selección se utilizó una batería compuesta por las siguientes pruebas:

- Wonderlic

Descripción

Prueba que provee una estimación de la inteligencia general de cada candidato; se encuentra compuesta por 50 reactivos mixtos de dificultad progresiva que evalúan factores relacionados con razonamiento verbal (incluyendo aspectos como significado de palabras, analogía verbal y oraciones desordenadas) y en menor cantidad razonamiento numérico. El uso del instrumento es útil cuando se desea emplear o contratar postulantes o cuando se desea obtener indicadores para posibles ascensos o traslados.

Aplicación

Para la realización de la prueba se da un límite de tiempo de 12 minutos y puede ser aplicada individual o colectivamente.

Calificación

El presente examen incluye claves de calificación con las respuestas correctas de cada pregunta; el examinador debe marcar todos los errores y omisiones a fin de restar el número total de respuestas incorrectas u omitidas al total de las respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta). Por ejemplo:

Número de respuestas	28
Número de respuestas incorrectas u omitidas	<u>- 4</u>
Número de respuestas correctas (calificación final)	24

Validez y Confiabilidad

Los resultados de aplicaciones en el campo comercial e industrial demuestran que éste instrumento cuenta con validez de contenido, de predicción y de constructo.

La confiabilidad tes-retes del Wonderlic indica contar con coeficientes que se encuentran entre un rango de .82 y .94.

- Test 16 Factores de la Personalidad (16 PF), Forma A

Descripción

Prueba estandarizada compuesta por 150 reactivos de opción múltiple (A, B o C), por medio de los cuales se exploran aspectos generales de la personalidad a través de los siguientes factores:

1. **Expresividad emocional (A).** Evalúa el grado en el que la persona busca establecer contacto afectivo con otros.
2. **Inteligencia (B).** Mide inteligencia en base al predominio del pensamiento abstracto o concreto; considerando al primero como característico de una persona con inteligencia mayor.
3. **Fuerza del Yo (C).** Relacionado a la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea.
4. **Dominancia (E).** Mide el grado de control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros; se determina en términos de si es dominante o sumiso.
5. **Impulsividad (F).** Referente al nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales.
6. **Lealtad grupal (G).** Mide la internalización de los valores morales para obtener indicadores relacionados con el grado de apego a las normas establecidas por la sociedad.
7. **Aptitud situacional (H).** Determina el grado en el que las personas reaccionan ante situaciones que pueden alterar su equilibrio interno. Se determina en términos de timidez o audacia.
8. **Emotividad (I).** Se utiliza para medir el predominio de sentimientos o pensamiento racional al momento de tomar decisiones.

9. **Credibilidad (L).** Explora la identidad social del individuo. Específicamente mide el grado en el que la persona se siente identificado o unido a la raza humana en general. Se determina en términos de confianza o desconfianza.
10. **Actitud cognitiva (M).** Mide la tendencia a la percepción de manera objetiva o subjetiva.
11. **Sutileza (N).** Describe el grado en el que las personas se ocultan, mostrando solamente los rasgos que generen las respuestas que los demás desean obtener.
12. **Conciencia (O).** Explora la tendencia a la experimentación de culpa o inseguridad.
13. **Posición social (Q1).** Explora la orientación psicológica hacia el cambio. Descrita en términos de conservadurismo o radicalismo.
14. **Certeza individual (Q2).** Mide el grado de dependencia de las personas.
15. **Autoestima (Q3).** Explora los esfuerzos del individuo por mantener una congruencia entre su Yo ideal y su Yo real, moldeándose de acuerdo a patrones establecidos y aprobados por la sociedad. Descrito en términos de indiferencia a normas sociales o control.
16. **Estado de ansiedad (Q4).** Mide el grado en el que las personas experimentan tensión nerviosa o tranquilidad.

Aplicación

La aplicación del test, no cuenta con un límite de tiempo y puede ser tanto individual como colectiva.

Calificación

Cada reactivo puede ser calificado con una puntuación de 1 o 2, excepto el factor B, al cual se le otorga una puntuación de 0 para las respuestas incorrectas y 1 para las correctas.

Los resultados pueden obtenerse de manera manual (por medio de plantillas) o por computadora.

Una vez calificados los factores se tendrán 16 puntuaciones brutas o naturales que deberán convertirse a un tipo de calificación estándar o normalizada, que el autor denomina estaninas; las cuales son un tipo de escala con cinco intervalos a cada lado de la media, suponiendo una curva normal se distribuyen 10 intervalos de calificación estándar; ubicándose el promedio de la población en el 5.5; los esténes 5 y 6 se extienden a la desviación estándar hacia arriba y debajo de la media; los esténes 4 y 7 se consideran desviaciones ligeras respecto a la media; los esténes 2, 3, 8 y 9 son desviaciones significativas y los 1 y 10 se consideran fuertemente desviados. Todos colocan a las personas en un punto relativo dentro de una población definida.

Validez y Confiabilidad

Las escalas del 16 PF están orientadas a conceptos básicos de la estructura de la personalidad debido a que se consideran dos clases de evidencia; la primera referente a la validez de constructo (por medio de la cual se establece que la prueba mide correctamente los rasgos de personalidad que está supuesta a medir); mientras que la segunda hace referencia a la de criterio (con la cual, las puntuaciones de la prueba se llegan a relacionar con situaciones externas, como la ejecución en la escuela o en el empleo).

Los índices de confiabilidad obtenidos a través del test-retest; varían dependiendo de los intervalos de tiempo entre ambas administraciones; de tal manera que para el tiempo corto (desde inmediatamente hasta dos semanas después) la confiabilidad es de .52; mientras que para el tiempo largo (el cual puede incluir hasta varios años después) es de .80.

- Caligor

Descripción

Prueba proyectiva que consiste en la elaboración de 8 figuras humanas, la primera de las figuras se elabora en una hoja normal tamaño carta, mientras que las otras 7 figuras se elaboran en hojas transparentes tamaño carta.

Aplicación

La prueba no consta con un tiempo límite para su aplicación; la cual puede ser individual o colectiva.

Interpretación

A través de éste test, se obtiene información de personalidad relacionada con la forma en la que el candidato reacciona ante el impacto de su ambiente; lo cual se refleja en la manera en la que expresa su respuesta inicial característica hacia una nueva situación, su habilidad para modificarla o mantenerla y los mecanismos que utiliza en el proceso. Para la interpretación de ésta prueba, se observan las variaciones de cada figura; tomando en cuenta aspectos como:

- Figura (entera-parcial).
- Altura.
- Colocación (arriba-centro-abajo e izquierda-centro-derecha).
- Ángulo del cuerpo.
- Sexo de las figuras.
- Madurez física.
- Continuidad (movimiento-reposo y aprovechamiento del dibujo anterior).
- Omisiones.
- Fondo.
- Calidad de las líneas (tipo: continua, fragmentada, trazos largos, trazos cortos; refuerzo y presión).
- Vestimenta.
- Entre otros.

- Kostick (Inventario de la percepción)

Descripción

Test integrado por 90 pares de frases, en las que el sujeto debe elegir aquella que se asemeja más a su forma de pensar, a fin de obtener información a cerca de la autopercepción y preferencias personales a través de la medición de aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo. Éste inventario, trata con 20 características orientadas a la actividad laboral, las cuales se dividen a su vez en 10 necesidades y 10 roles habitualmente presentes en los trabajos:

Las necesidades son:

1. De terminar la tarea (N).
2. De logro (A).
3. De controlar a otros (P).
4. De ser tomado en cuenta (X).
5. De pertenecer al grupo (B).
6. De afinidad (O).
7. De cambio (Z).
8. De ser agresivo (K).
9. De contar con autoridad (F).
10. De reglas y supervisión (W).

Los roles son:

1. Trabajador tenaz e intensivo (G).
2. Líder (L).
3. Impulsivo (I).
4. Activo (T).
5. Vigoroso (V).
6. Sociable (S).
7. Teórico (R).
8. Organizado (C).
9. Introverso (E).
10. Interés en trabajo con detalles (D).

Aplicación

La aplicación del test puede ser de manera individual o colectiva, sin tener un límite de tiempo.

- Entrevista semi-estructurada

Compuesta por preguntas abiertas, divididas en 6 áreas: la primera correspondía al área escolar, la segunda a la de intereses y recreaciones, la tercera a la trayectoria productiva, la cuarta a las relaciones familiares y la quinta a las relaciones sociales.

- Formato de evaluación del desempeño

Integrado por nueve factores por medio de los cuales se obtuvo la estimación cuantitativa del desempeño mensual de cada sujeto. Los factores evaluados fueron:

- Producción.
- Calidad.
- Responsabilidad.
- Necesidad de supervisión.
- Actitud para cooperar.
- Asistencia.
- Relaciones de trabajo.
- Iniciativa.
- Disciplina.

RESULTADOS

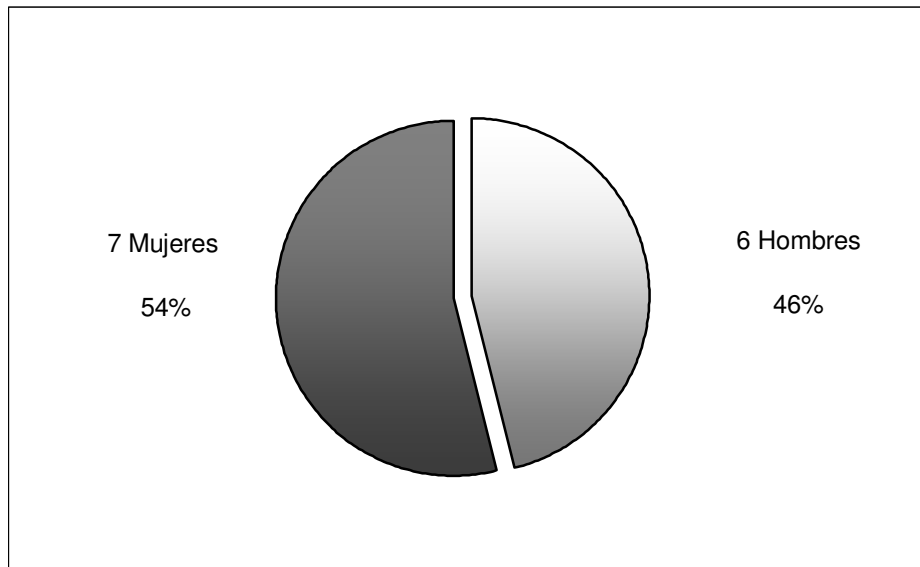
Para determinar la relación existente entre los indicadores de selección y la variación del desempeño; en primer lugar se realizó por medio del programa SPSS un análisis estadístico utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson para que se conociera si existía una relación estadísticamente significativa entre alguno de los reactivos de las pruebas de selección y los factores correspondientes a la evaluación del desempeño. Posteriormente, se llevó a cabo un Análisis de Varianza de un solo factor (ANOVA) para hacer comparaciones entre los grupos y de ésta manera conocer si alguno de ellos difería respecto a alguno de los reactivos de las pruebas utilizadas.

Por otro lado, se muestran las características psicológicas esperadas para el buen funcionamiento de los sujetos dentro de los programas; haciendo una comparación con las características encontradas a través de todo el proceso de selección; a partir de lo cual se elaboró la predicción del desempeño de cada uno de los alumnos; posteriormente dicha predicción fue contrastada con la calificación individual obtenida a través de la evaluación del desempeño. Debido a que todas las características deseables que integraron el perfil adecuado para la organización fueron consideradas con la misma importancia, se determinó que el desempeño satisfactorio de cada persona se relacionaría con 6 o más de las características psicológicas, manifestando en ellas una puntuación mayor a 4, ya que si el perfil del candidato mostraba un número o puntuación menor a lo establecido, el logro de los objetivos grupales podría estar influido negativamente.

A continuación se presentan los datos estadísticamente significativos encontrados en cada una de las pruebas estadísticas utilizadas; describiendo previamente las características sociodemográficas de la población.

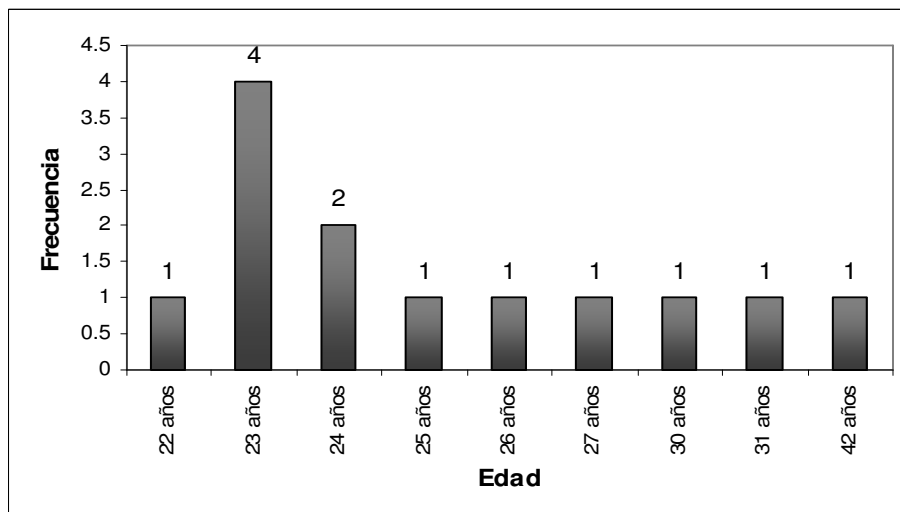
Variables sociodemográficas

Gráfica 1. Distribución de la población por sexo



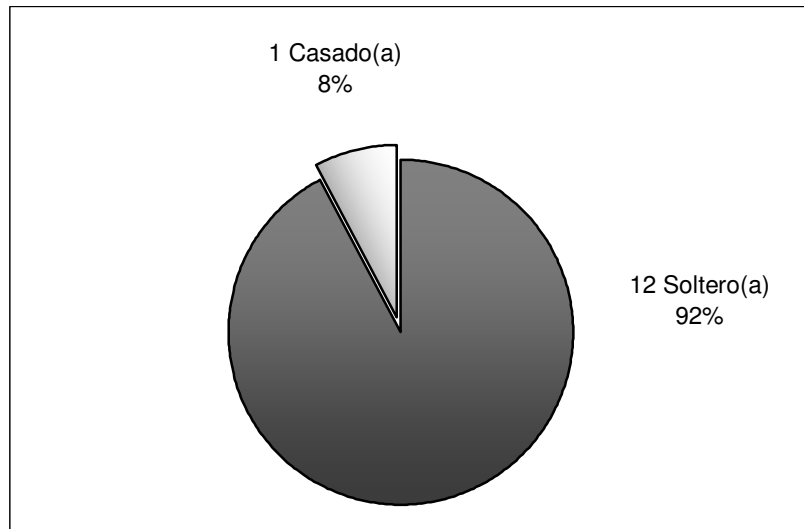
En la gráfica 1 se puede observar que el grupo al que se le aplicó la batería se encontraba integrado por 13 sujetos de los cuales 7 eran mujeres (equivalente al 54% de la población total) y 6 hombres (equivalente al 46%).

Gráfica 2. Distribución de la población por edad



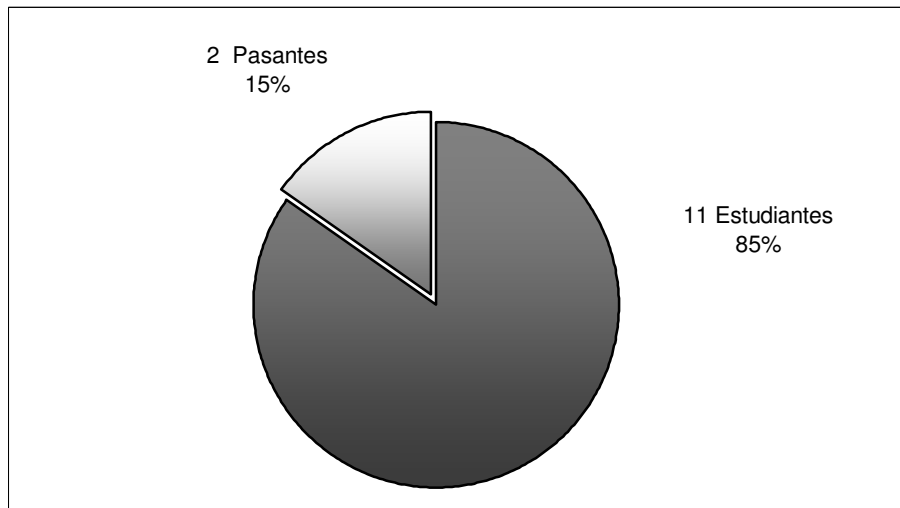
La gráfica 2 representa las distintas edades de todos los sujetos, las cuales van desde los 22 hasta los 42 años; observando que un mayor número de personas tenían las edades de 23 y 24 años.

Gráfica 3. Distribución de la población por estado civil



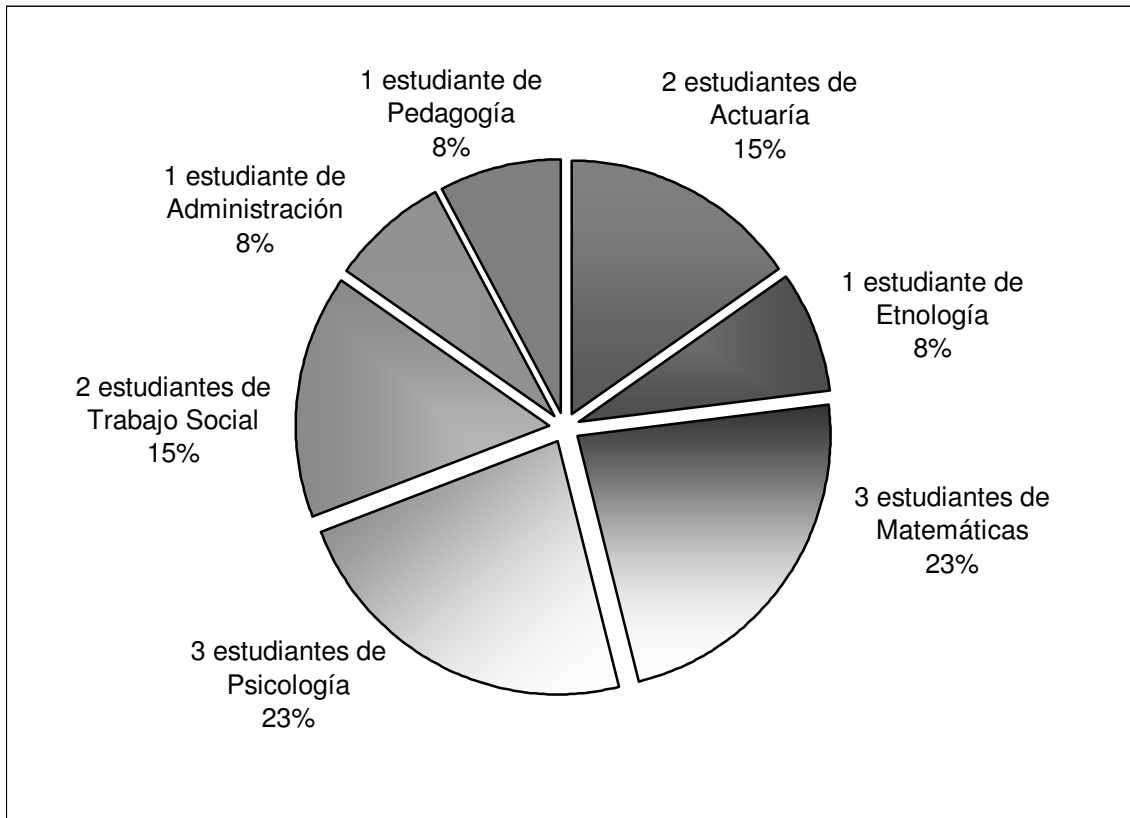
En cuanto al estado civil, en la gráfica 3 se puede observar que la mayoría de los integrantes eran solteros, teniendo una sola persona casada.

Gráfica 4. Distribución de la población por escolaridad



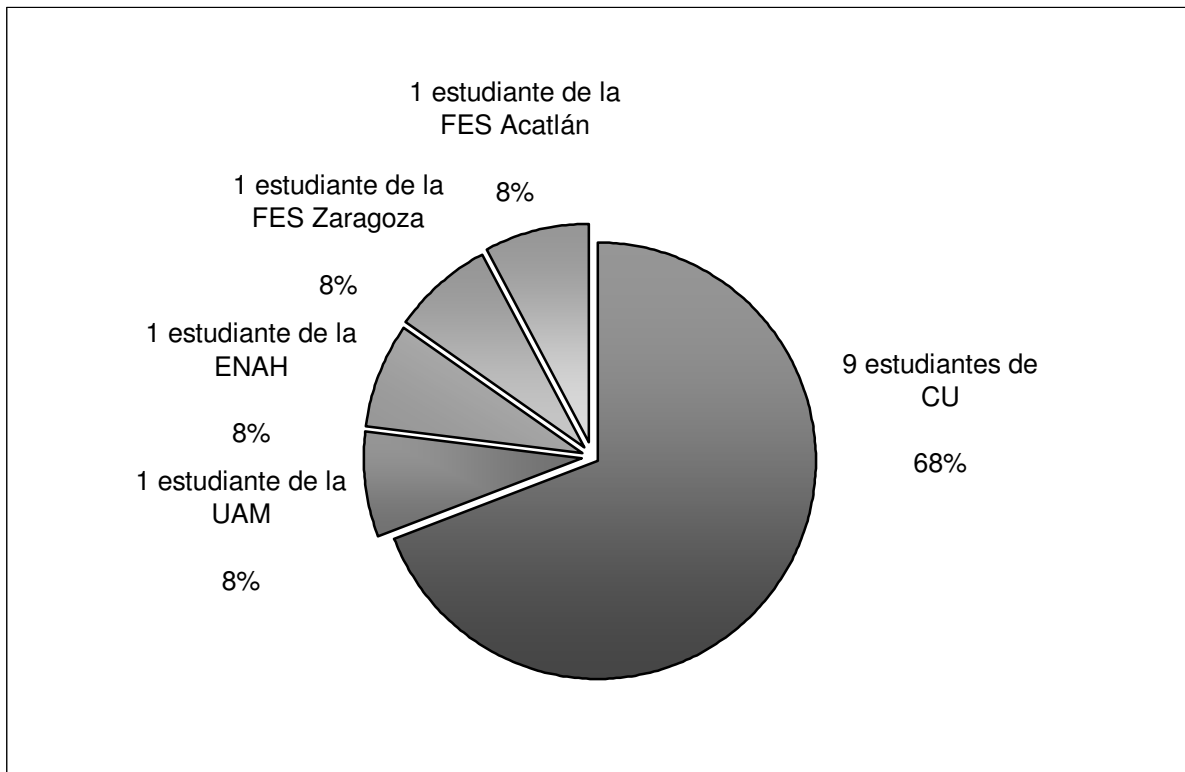
A través de la gráfica 4 se puede observar que 11 de los sujetos, equivalente aproximadamente al 85% de la población, se encontraban como estudiantes, ingresando a los proyectos institucionales con el objetivo de realizar su Servicio Social; por otro lado, 2 de los sujetos, equivalente aproximadamente al 15% de la población, ya habían cumplido con el 100% de los créditos escolares, por lo cual su situación académica era de pasantes y su interés por ingresar a cualquiera de los programas era el de desarrollar algún proyecto para obtener su titulación.

Gráfica 5. Distribución de la población por carrera



Como se observa en la gráfica 5, los sujetos pertenecían a 7 diferentes carreras, teniendo que las carreras con un mayor número de estudiantes eran las de Matemáticas y Psicología (3 sujetos en cada una), posteriormente las de Actuaría y Trabajo Social (2 sujetos en cada una) y finalmente se encontraban la de Etnología, Administración y Pedagogía (contando con un estudiante en cada una de ellas).

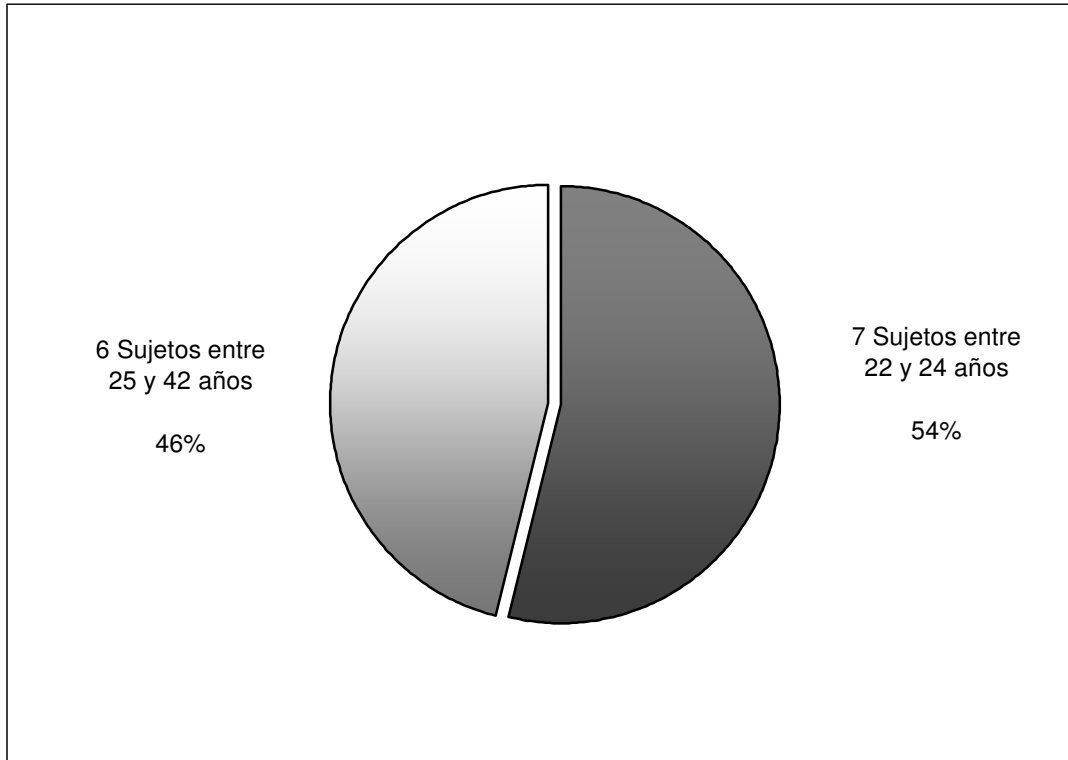
Gráfica 6. Distribución de la población por escuela



Al igual que en el caso de las carreras, la población pertenecía a diferentes escuelas, por lo cual, en la gráfica 6 se puede observar que el 68% de los sujetos, eran estudiantes o pasantes de Ciudad Universitaria, contando con un solo estudiante proveniente de la UAM, uno más de la ENAH, otro estudiante de la FES Zaragoza y finalmente un estudiante de la FES Acatlán (lo cual representa el 8% en cada caso).

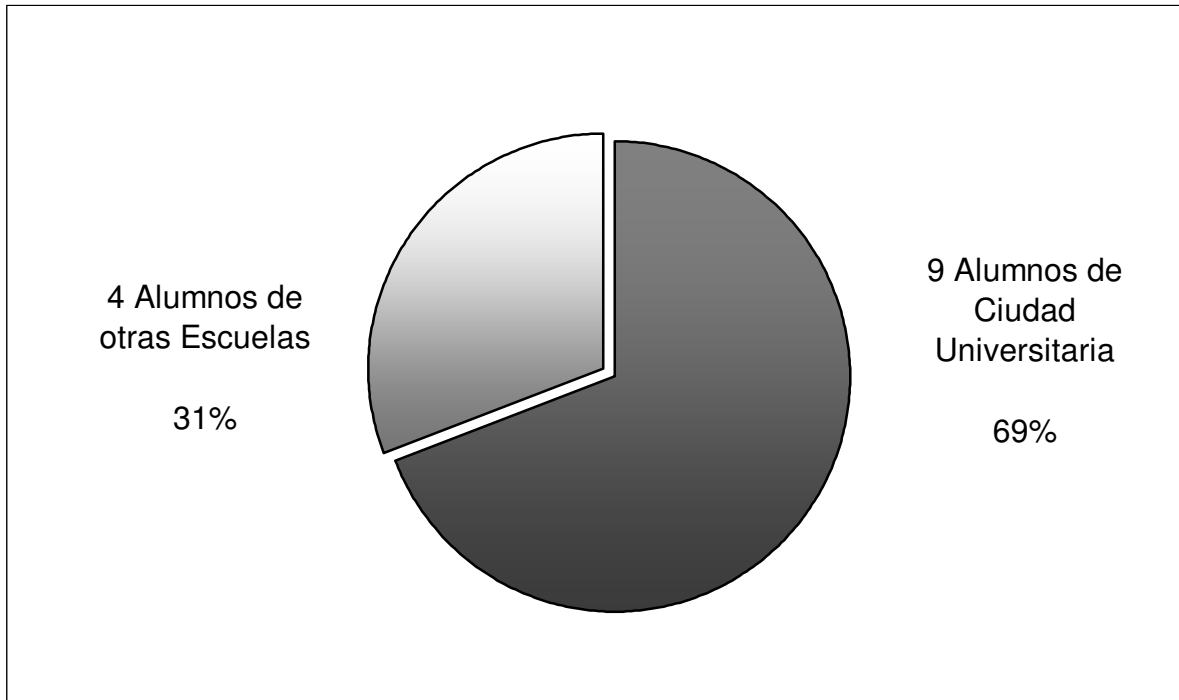
En base a las características de los programas, resultó relevante contar con la participación de alumnos de diferentes escuelas ya que su formación difiere de acuerdo a los planes curriculares de cada una, teniendo que los planes de estudio de C.U. se enfocan más a aspectos teóricos, los de las FES a aspectos más prácticos, mientras que los de la UAM promueven más la autodirección de los alumnos. Conforme a lo anterior se cree que la preparación académica puede influir en el desenvolvimiento de cada uno de los estudiantes; sin embargo debido a que no se contaba con el mismo número de sujetos en cada escuela, no se pudieron hacer comparaciones relevantes en cuanto a ésta variable (escuelas), considerándola a partir de aquí como solo una característica más de la población.

Gráfica 7. División de la población en edad 2



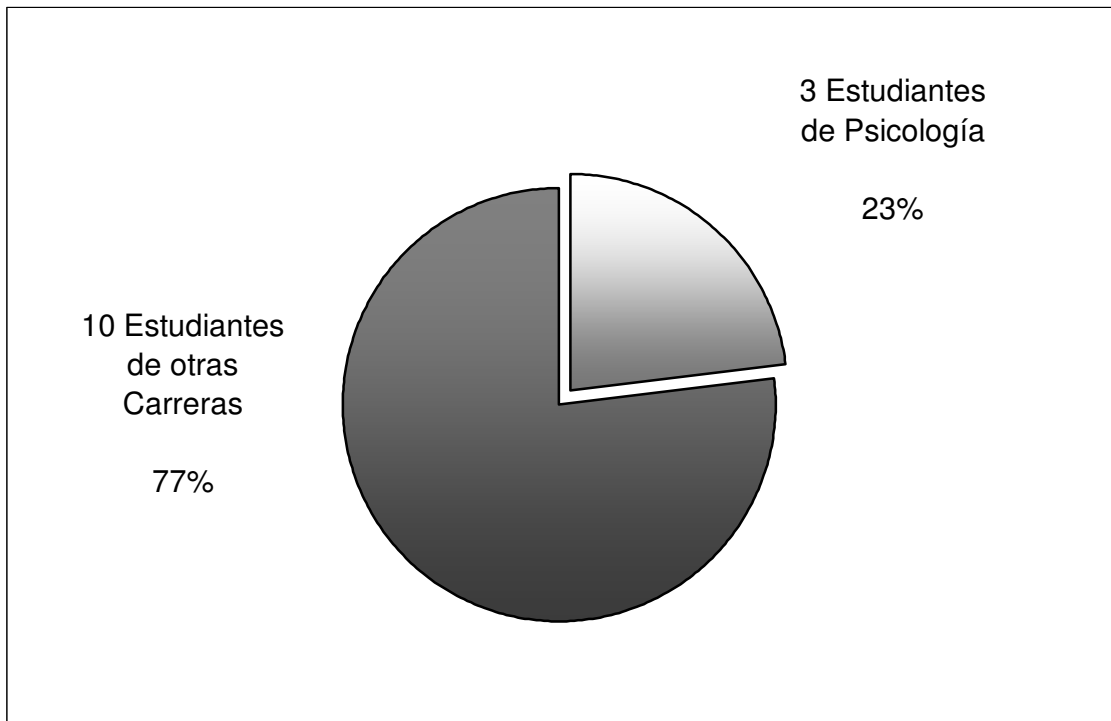
La gráfica 7 muestra otro rubro de edad, elaborado para comparar las medias entre éstos dos grupos respecto a los diferentes reactivos. En ésta división se observa que el 54% del grupo estaba integrado por personas con edades menores (22-24 años) en tanto que el 46% de la población restante tenía edades mayores (25-42 años) respecto al grupo anterior.

Gráfica 8. División de la población en escuela 2



Para realizar un análisis de varianzas (ANOVA), se dividió a los participantes en un segundo rubro denominado escuela 2 con la finalidad de determinar si se encontraban diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de estudiantes provenientes de Ciudad Universitaria y el grupo proveniente de otras Escuelas respecto a alguno de los reactivos de las diferentes pruebas. En ésta gráfica, se puede observar que el número de estudiantes de CU (equivalente al 69% de la población) es mayor en comparación con los estudiantes de otras escuelas (equivalente al 31%).

Gráfica 9. División de la población en carrera 2



Una última división es la que se muestra en la gráfica 9, en la cual se observa que 3 de los participantes (equivalente al 23% de la población) pertenecían a la carrera de Psicología mientras que los demás sujetos (equivalente al 77%) pertenecían a otras Carreras.

Resultados estadísticos: Correlación de Pearson

Tabla 1. Correlación entre 16 PF: Factor B (Inteligencia) y Kostick C (Tipo organizado)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFB	Kostick C	-0.652	0.016

Como se puede observar en la tabla 1 si la correlación es negativa con la significancia que es de .016, quiere decir que si la persona tiene menos capacidad, así como cierta lentitud para aprender, captar y entender las cosas, en su consecuencia es más propensa al orden y a ser más rígida en las labores que desempeñe, ya que estará más preocupada por comprender y poder entender las cosas para que le salgan bien.

*** Tabla 2. Correlación entre 16 PF: Factor G (Lealtad grupal) y Kostick X (Requiere de ser notado)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFG	Kostick X	0.564	0.045

Como se puede ver en la tabla 2, si la correlación es positiva con la significancia, que resultó ser de .045, quiere decir que si la persona se muestra más persistente, perseverante, responsable y exigente en sus labores, entonces se mostrará más entusiasta y tendrá una respuesta positiva con su grupo de trabajo así como moral.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 3. Correlación entre 16 PF: Factor H (Aptitud situacional) y Wonder E (Errores)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFH	Wonder E	0.723	0.005

Como se puede observar en la tabla 3, si la correlación es positiva con la significancia, que es de .005, quiere decir que si la persona es muy sociable, le gusta probar cosas nuevas, es emprendedora en cuanto al estilo de trabajo, en consecuencia de acuerdo con éste entusiasmo, podrá ser descuidada en los detalles y por lo tanto tendrá más errores en su desempeño intelectual ya que no se detiene a analizar mucho los detalles.

Tabla 4. Correlación entre 16 PF: Factor H (Aptitud situacional) y Wonder T (Total)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFH	Wonder T	-0.619	0.024

Como se puede ver en la tabla 4, si la correlación es negativa con la significancia, la cual fue de .024, quiere decir que la persona mientras más sociable, le guste probar cosas nuevas, sea emprendedora, en su consecuencia descuidará los detalles, entonces sus totales serán menores.

Tabla 5. Correlación entre 16 PF: Factor I (Emotividad) y Kostick V (Tipo Vigoroso)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFI	Kostick V	0.663	0.014

De acuerdo a la tabla 5 si la correlación es positiva con la significancia, que es de .014, entonces quiere decir que la persona mientras tenga mayor sensibilidad en cuanto al trato con sus compañeros de trabajo, sea más insegura, dependiente y requiera de una sobreprotección; sus ideas serán poco firmes y de carácter débil, sin embargo tendrá mucha energía para laborar en lugares en los que se requiera realizar actividades físicas.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

**Tabla 6. Correlación entre 16 PF: Factor L (Credibilidad) y Kostick A
(Necesidad de logro)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFL	Kostick A	0.578	0.038

Como se puede apreciar en la tabla 6 y de acuerdo a los resultados obtenidos, si la correlación es positiva con la significancia, la cual es de .038, quiere decir que la persona mientras más desconfiada, difícil de engañar, con poco interés en los demás, en consecuencia será más competitiva y con una tendencia de iniciativa, tendrá altos estándares para si misma y para otros, importándole más su jerarquía dentro del puesto, pudiendo llegar a irritar a sus compañeros y a buscar el reconocimiento constante.

**Tabla 7. Correlación entre 16 PF: Factor L (Credibilidad) y Kostick B
(Requiere de pertenecer al grupo)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFL	Kostick B	-0.578	0.038

Como se observa en la tabla 7 si la correlación es negativa con la significancia, la cual fue de .038, entonces quiere decir que la persona mientras más desconfiada, difícil de engañar, que se interese poco en otras personas, en consecuencia se verá a si misma como individualista, con una mentalidad propia, sin presentar interés por llevarse bien con sus compañeros de grupo ni sensibilidad con las actividades de éste, prefiriendo trabajar solo.

Tabla 8. Correlación entre 16 PF: Factor L (Credibilidad) y Kostick L (Líder)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFL	Kostick L	0.590	0.034

De acuerdo con la tabla 8 si la correlación es positiva con la significancia, que es de .034, quiere decir que la persona mientras más desconfiada, más difícil de engañar, que se interese poco en otras personas; tendrá más confianza en si mismo y contará con un alto nivel de liderazgo.

Tabla 9. Correlación entre 16 PF: Factor L (Credibilidad) y Kostick (Necesidad de reglas y supervisión)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFL	Kostick W	-0.780	0.002

Los resultados estadísticos presentes en la tabla 35, indican una correlación negativa con una significancia de .002, por medio de lo cual se puede decir que los sujetos que mostraron tener la necesidad de contar con reglas bien establecidas y personas que los supervisen, suelen depositar su confianza en los demás, caracterizándose como personas abiertas, poco competitivas y optimistas; por otro lado, quienes mostraron trabajar de manera autónoma, apegándose poco a las reglas establecidas, cuentan con características de personalidad relacionadas con desconfianza hacia los demás, énfasis en el interés sobre sí mismos y con tendencias a ocasionar problemas.

*** Tabla 10. Correlación entre 16 PF: Factor L (Credibilidad) y Evaluación del Desempeño: Necesidad de Supervisión (EDNS)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFL	EDNS	0.670	0.048

Como se puede apreciar en la tabla 10 y de acuerdo con los resultados obtenidos, si la correlación es positiva con la significancia la cual es de .048, quiere decir que mientras la persona sea más desconfiada, difícil de engañar y con poco interés en los demás; no necesitará que la supervisen constantemente, ya que se encuentra más apartada de su círculo de trabajo y de su grupo.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 11. Correlación entre 16 PF: Factor M (Actitud cognitiva) y Kostick B (Requiere de pertenecer al grupo)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFM	Kostick B	0.739	0.004

De acuerdo a la tabla 11 si la correlación es positiva con la significancia que es de .004, las personas distraídas, concentradas en sus necesidades internas, que son rutinarias, creativas e individualistas; serán más dependientes del grupo, pudiendo llegar a dejarse influenciar por las opiniones del mismo.

Tabla 12. Correlación entre 16 PF: Factor M (Actitud cognitiva) y Evaluación del Desempeño: Necesidad de Supervisión (EDNS)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFM	EDNS	-0.739	0.023

Como se puede ver en la tabla 12 y de acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos, si la correlación es negativa con la significancia, la cual resultó ser de .023, entonces, la persona mientras más distraída sea, que esté más concentrada en sus necesidades internas, sea más rutinaria, creativa e individualista, en consecuencia necesitará de una supervisión constante.

Tabla 13. Correlación entre 16 PF: Factor M (Actitud cognitiva) y Evaluación del Desempeño: Iniciativa (EDI)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFM	EDI	-0.788	0.012

Como se observa en la tabla 13 si la correlación es negativa con la significancia, la cual es de .012, la persona mientras más distraída sea, que esté más concentrada en sus necesidades internas, sea más rutinaria, creativa e individualista, en consecuencia mostrará tener un menor grado de iniciativa, sin proponer ideas nuevas, sin tomar decisiones ni resolver problemas.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

Tabla 14. Correlación entre 16 PF: Factor N (Sutileza) y Wonder E (Errores)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFN	Gonder E	0.642	0.018

De acuerdo a la tabla 14 si la correlación es positiva con la significancia, la cual es de .018, la persona calculadora, perspicaz, analítica y que se muestra más astuta; tendrá más errores en sus respuestas en cuanto a capacidad intelectual debido a que no rectificará sus respuestas dadas.

*** Tabla 15. Correlación entre 16 PF: Factor O (Conciencia) y Kostick Z (Necesidad de cambio)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFO	Kostick Z	-0.567	0.043

Como se observa en la tabla 15 si la correlación es negativa con la significancia, la cual fue de .043, quiere decir que la persona aprehensiva, insegura y constantemente preocupada por todo, irritable y que no se siente aceptada en grupo, será más apartada e ignorará los conflictos entre otros, sin embargo dichos sujetos tendrán una necesidad de cambio en cuanto a sus ideas, trabajos y grupos ya que tienen una visión muy positiva en cuanto a su persona, sintiéndose capaz de trabajar en cualquier cosa.

*** Tabla16. Correlación entre 16 PF: Factor O (Conciencia) y Evaluación del Desempeño: Necesidad de Supervisión (EDNS)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFO	EDNS	0.668	0.049

De acuerdo a la tabla 16 si la correlación es positiva con la significancia que es de .049, las personas aprehensivas, inseguras, constantemente preocupadas, irritables, que no se sienten aceptadas en grupo; necesitarán de supervisión constante ya que pueden llegar a trabajar inadecuadamente debido a su preocupación constante por los detalles.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 17. Correlación entre 16 PF: Factor Q3 (Autoestima) y Wonder R (resta de los aciertos y los errores, calificación final)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
PFQ3	Gonder R	-0.554	0.049

Como se observa en la tabla 17 si la correlación es negativa con la significancia, la cual fue de .049, quiere decir que mientras la persona sea más controlada en sus impulsos, con fuerza de voluntad, disciplinada en sus actividades y que puede controlar sus emociones, en consecuencia va a tener una calificación final más bajo.

*** Tabla 18. Correlación entre Wonder A (Aciertos) y Kostick B (Requiere de pertenecer al grupo)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Wonder A	Kostick B	-0.563	0.045

Como se puede ver en la tabla 18 si la correlación es negativa con la significancia, la cual resultó ser de .045, quiere decir que si la persona tuvo más aciertos en sus repuestas dadas, por consecuencia será una persona no cooperativa, viéndose como una persona individualista con una mentalidad propia y mostrando una incapacidad para trabajar en grupo.

Tabla 19. Correlación entre Wonder E (Errores) y Kostick L (Líder)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Wonder E	Kostick L	0.587	0.035

Como se observa en la tabla 19 y de acuerdo con los datos obtenidos, si la correlación es positiva con la significancia que es de .035, quiere decir que si la persona obtiene más errores, será una persona que confía en si misma, por lo tanto será más segura de si misma, ya que no revisará su trabajo realizado para verificar y por ésta razón, los errores serán mayores.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

**Tabla 20. Correlación entre Wonder T (Total) y Evaluación del Desempeño:
Promedio**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Wonder T	Promedio	-0.581	0.037

Como se puede observar en la tabla 20, de acuerdo con el promedio obtenido de los sujetos en cuanto a su desempeño y de acuerdo a su calificación, si la correlación con la significancia es negativa, la cual fue de .037, entonces, mientras las respuestas de los totales de la prueba sea menor, el promedio debería de ser mayor.

**Tabla 21. Correlación entre Kostick A (Necesidad de logro) y Evaluación del
Desempeño: Necesidad de Supervisión (EDNS)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick A	EDNS	0.694	0.038

Como se aprecia en la tabla 21 si la correlación es positiva con la significancia de .038, quiere decir que mientras la persona tenga iniciativa, sea competitiva, con altos estándares para si mismo y para otros dentro de su ambiente laboral, en consecuencia no necesitará tener una mayor supervisión ni mucho apoyo en éste aspecto, debido a que lo que haga será tanto para su beneficio como para el de la institución donde labore.

**Tabla 22. Correlación entre Kostick C (Tipo organizado) y Evaluación del
Desempeño: Asistencia (EDA)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick C	EDA	-0.750	0.020

De acuerdo a la tabla 22, si la correlación es negativa con la significancia, la cual es de .020, quiere decir que mientras la persona sea más rígida, ordenada, procurando que todo esté en su lugar, en consecuencia, podrá faltar más a su sitio de trabajo.

Tabla 23. Correlación entre Kostick I (Facilidad para tomar dediciones) y Evaluación del Desempeño: Asistencia (EDA)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick I	EDA	0.874	0.002

Como se puede ver en la tabla 23, si la correlación es positiva con la significancia que es de .002, quiere decir que la persona entre más rápida sea en tomar dediciones y sea más controlada con sus impulsos, en consecuencia, asistirá más a su sitio para laborar, será más constante ya que evitará roces con sus compañeros y con sus superiores.

Tabla 24. Correlación entre Kostick L (Líder) y Evaluación del Desempeño: Necesidad de Supervisión (EDNS)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick L	EDNS	0.745	0.021

Como se observa en la tabla 24 si la correlación es positiva con la significancia de .021, quiere decir que la persona entre más confianza tenga de si misma; por lo tanto será más segura de si misma, será una persona que no necesita de una supervisión constante, ya que todo lo tendrá bajo control.

Tabla 25. Correlación entre Kostick L (Líder) y Evaluación del Desempeño: Iniciativa (EDI)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick L	EDI	0.764	0.017

De acuerdo a la tabla 25 si la correlación es positiva con la significancia que resultó de ser de .017, quiere decir que la persona entre más confianza y seguridad tenga en si misma, en consecuencia demostrará más iniciativa y tendrá una gran habilidad y seguridad para tomar dediciones.

**Tabla 26. Correlación entre Kostick L (Líder) y Evaluación del desempeño:
Promedio**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick L	Promedio	0.763	0.017

Como se puede ver en la tabla 26 si la correlación es positiva con la significancia que es de .017, en cuanto a promedio, quiere decir que, las personas con más confianza y seguridad en si mismas, mostraron tener mayores puntuaciones en el desempeño laboral.

**Tabla 27. Correlación entre Kostick N (Necesidad de terminar una tarea) y
Evaluación del Desempeño: Actitud para Cooperar (EDAC)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick N	EDAC	0.800	0.010

En la tabla 27 se observa que ambos reactivos correlacionaron positivamente con una significancia de .010, en base a lo anterior, se determinó que los sujetos con necesidad de terminar las actividades que tenían bajo su responsabilidad, siempre estuvieron dispuestos a colaborar en todo lo que se les pedía, incluso cuando la tarea no se encontraba directamente relacionada con sus planes de trabajo personales; por otro lado, quienes no tenían la necesidad de terminar lo que se les asignaba, se mostraron más resistentes a colaborar con las actividades que no estaban incluidas en sus planes laborales.

*** Tabla 28. Correlación entre Kostick O (Necesidad de afinidad y afecto) y Evaluación del Desempeño: Actitud para Cooperar (EDAC)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick O	EDAC	-0.780	0.013

La tabla 28 muestra una correlación negativa entre ambos reactivos, con un nivel de significancia de .013, a través de lo cual se observa que los sujetos con necesidad de establecer relaciones íntimas dentro del ambiente laboral, se mostraron resistentes para realizar tareas que no se encontraban establecidas dentro de sus planes laborales; por otro lado, los integrantes que no buscaban intimar con sus compañeros, solían realizar con buena actitud cualquier actividad que se les pedía, aún cuando está no se encontrara establecida dentro de sus planes de trabajo. Dentro del escenario, los resultados obtenidos a través de ésta correlación son considerados como significativos debido a que es de suma importancia la participación de los colaboradores en todas las actividades a realizar, por tal motivo, sería recomendable que los integrantes de los proyectos de Psicología Política fueran personas a quienes no les interesara tanto intimar con los demás compañeros para así poder enfocar más su atención tanto en sus objetivos personales como en los del programa.

*** Tabla 29. Correlación entre Kostick S (Extensión social) y Evaluación del Desempeño: Producción (EDP)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick S	EDP	-0.717	0.030

En la tabla 29 se muestra una correlación negativa con una significancia de .030, con la que se indica que los sujetos que estaban interesados en los aspectos sociales, pusieron poco énfasis al momento de realizar las actividades designadas, lo cual se relacionó con una producción inadecuada; por otro lado, las personas con características más introvertidas, cumplieron con las responsabilidades correspondientes, mostrando tener una producción buena o excelente. Éste tipo de información resulta fundamental ya que darle prioridad a establecer buenas relaciones sociales puede llegar a dificultar el cumplimiento tanto de los objetivos personales como el de los organizacionales.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 30. Correlación entre Kostick S (Extensión social) y Evaluación del Desempeño: Actitud para Cooperar (EDAC)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick S	EDAC	-0.741	0.022

La correlación negativa con el nivel de significancia de .022 observada en la tabla 30, indica que las personas con habilidades sociales, pueden tener resistencia para realizar actividades que no están directamente relacionadas con su trabajo; mientras tanto, aquellos sujetos con menores habilidades sociales, pueden llegar a mostrar una mejor disposición para colaborar con cualquier tipo de actividad, aun cuando ésta corresponda o no a sus planes laborales.

*** Tabla 31. Correlación entre Kostick S (Extensión social) y Evaluación del Desempeño: Promedio**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostiock S	Promedio	-0.696	0.037

Los resultados indicados en la tabla 31 informan que existe una correlación negativa con un nivel de significancia de .037, en base a lo cual se puede decir que las personas con intereses sociales mostraron tener un desempeño inadecuado a lo largo del mes de evaluación, manifestado un promedio bajo en comparación con aquellos sujetos más introvertidos quienes obtuvieron mayores puntuaciones en la valoración de los méritos laborales personales. Los datos anteriormente citados resultan importantes a nivel individual debido a que aunque lo adecuado en una organización es contar con una agradable atmósfera laboral que propicie el respeto y apoyo entre los miembros; las personas con demasiado interés en aspectos sociales pueden llegar a obstaculizar su crecimiento profesional y laboral no solo dentro del presente escenario, sino en cualquier otro lugar con características similares.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 32. Correlación entre Kostick T (Tipo siempre activo) y Evaluación del Desempeño: Actitud para Cooperar (EDAC)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick T	EDAC	-0.834	0.005

Los datos de la tabla 32 indican una correlación negativa con un nivel de significancia de .005, lo cual informa que los sujetos activos, tuvieron resistencia o no colaboraron de buena manera en lo que se les pedía si la actividad no estaba establecida en su plan de trabajo inicial; a su vez, los sujetos con un ritmo de trabajo tranquilo, tuvieron a lo largo del periodo de evaluación una excelente actitud cuando se les pedía su colaboración. Dentro de los programas éstos resultados son relevantes, debido a que se esperaba que las personas acostumbradas a estar en constante actividad presentaran una mejor disposición para intervenir en las tareas generales; sin embargo, el hecho de realizar actividades que tienen poca relación con la carrera puede asociarse a una carente aportación para el desarrollo profesional; lo cual podría afectar de manera negativa a la actitud mostrada para cooperar.

Tabla 33. Correlación entre Kostick V (Tipo vigoroso) y Evaluación del Desempeño: Promedio

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
Kostick V	Promedio	-0.652	0.016

Basándose en la correlación negativa y en el nivel de significancia de .016 observados en la tabla 33; se determinó que las personas con mucho vigor y energía para realizar actividades físicas, fueron aquellas que tuvieron promedios de desempeño menores; por otro lado, las personas más pasivas, con mayor paciencia para permanecer sentados o quietos en un lugar, son las que obtuvieron puntuaciones mayores en la evaluación. Los resultados anteriores, pueden deberse a que dentro de los programas, la mayoría de las actividades no requieren de esfuerzo físico, ya que están más enfocadas a la búsqueda de información, análisis e interpretación de datos, planeación y apoyo general en las investigaciones realizadas; por lo tanto, el desempeño de las personas acostumbradas a realizar actividades físicas pudo haber estado influido de manera negativa.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

**Tabla 34. Correlación entre Kostick V (Tipo vigoroso) y
16 PF: Factor I (Emotividad)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
kostick V	PFI	-0.558	0.047

De acuerdo a la correlación negativa encontrada y a la significancia de .047; en la tabla 34 se observa que las personas vigorosas, con mucha energía y fuerza física, presentaron una mayor sensibilidad emocional, con ideas poco firmes, carácter débil, demandantes de atención y apoyo e impacientes; en tanto que los sujetos con poca energía física, se mostraron realistas, calculadores, con ideas firmes, carácter fuerte, manejándose de manera independiente y responsable.

**Tabla 35. Correlación entre Evaluación del Desempeño: Producción (EDP) y
Kostick L (Líder)**

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
EDP	Kostick L	0.724	0.027

Los resultados de la tabla 35 informan que durante el periodo de evaluación, las personas que realizaron las actividades contempladas para el mes, por lo cual tuvieron una buena o excelente producción, fueron aquellas quienes tuvieron confianza en sí mismas mostrando el rol de líder; por otro lado, quienes no elaboraron todas las tareas, presentando una inadecuada producción; fueron las personas que se vieron así mismas más como colaboradoras que como líderes.

Tabla 36. Correlación entre Evaluación del Desempeño: Calidad (EDC) y Kostick L (Líder)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
EDC	Kostick L	0.718	0.029

En base a la correlación positiva con un nivel de significancia de .029, en la tabla 36 se observa que los sujetos que elaboraron sus actividades cubriendo con el 100% de los requerimientos; fueron los que mostraron tener confianza en sí mismos, apoyándose del liderazgo; por otro lado quienes realizaron los trabajos sin apegarse a los requerimientos establecidos; mostraron ser personas poco competitivas y sin expectativas de liderazgo.

Tabla 37. Correlación entre Evaluación del Desempeño: Responsabilidad (EDR) y Kostick L (Líder)

Reactivo 1	Reactivo 2	Pearson Correlation	Sig. (2tailed)
EDR	Kostick L	0.755	0.019

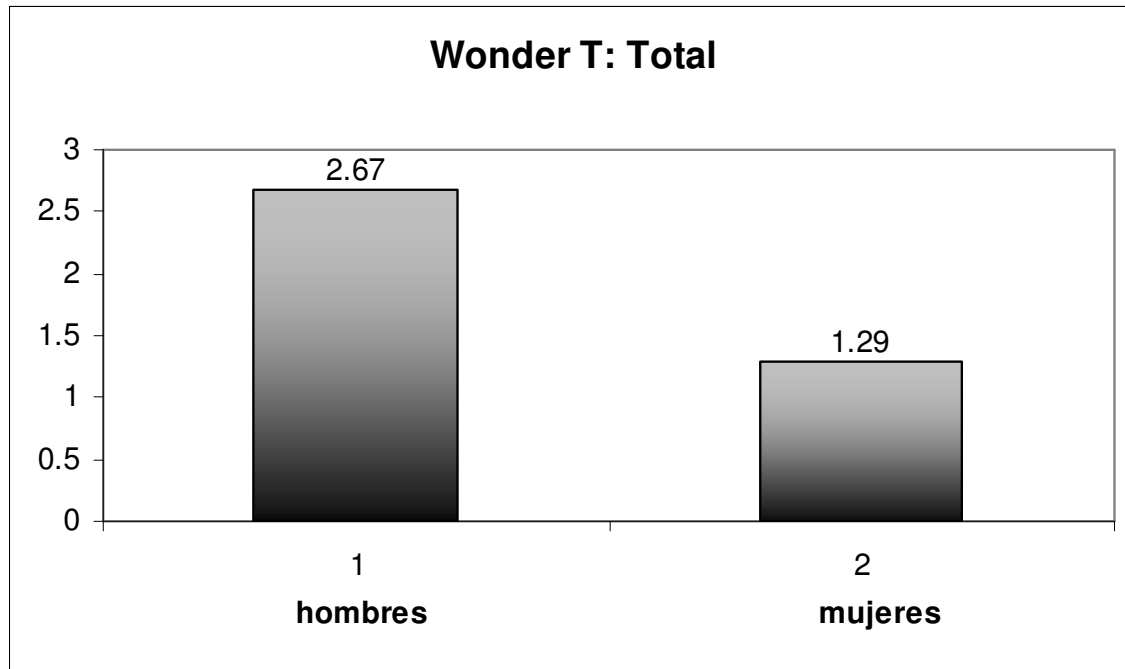
Al observar en la tabla 37 la correlación positiva con una significancia de .019, se indica que los sujetos que mostraron ser más responsables entregando las tareas puntualmente; fueron aquellos quienes mostraron tener confianza en sí mismos y realizaron actividades de liderazgo; en tanto que, los sujetos que se retrasaban en la entrega de las tareas, eran quienes no se veían a sí mismos como líderes.

Resultados estadísticos: Análisis de Varianza de un solo factor (ANOVA)

Tabla 38. Resultados estadísticos en la variable sexo

Reactivo: Wonder T	Mean	Sig.
Grupo 1. Hombres	2.67	0.003
Grupo 2. Mujeres	1.29	

Gráfica 10. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de sexo

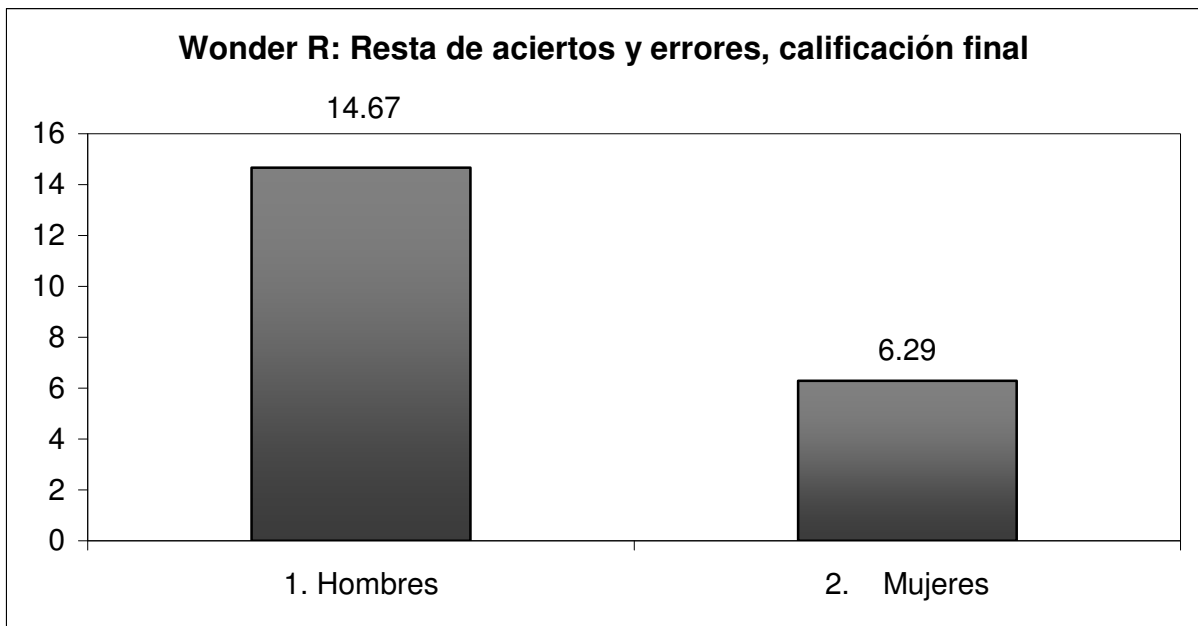


De acuerdo con los datos obtenidos de la anova y con una significancia de .003, en la gráfica 10 se observa que en cuanto a la variable sexo, la población masculina tuvo en comparación con la femenina, un mayor número de respuestas en el test Wonderlic, con lo que se podría decir que los hombres al encontrarse en ambientes que ejerzan presión, se preocupan por cumplir con los objetivos de manera rápida sin tomar en cuenta los detalles que pudieran ser importantes.

*** Tabla 39. Resultados estadísticos en la variable sexo**

Reactivo: Wonder R	Mean	Sig.
Grupo 1. Hombres	14.67	0.020
Grupo 2. Mujeres	6.29	

Gráfica 11. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de sexo



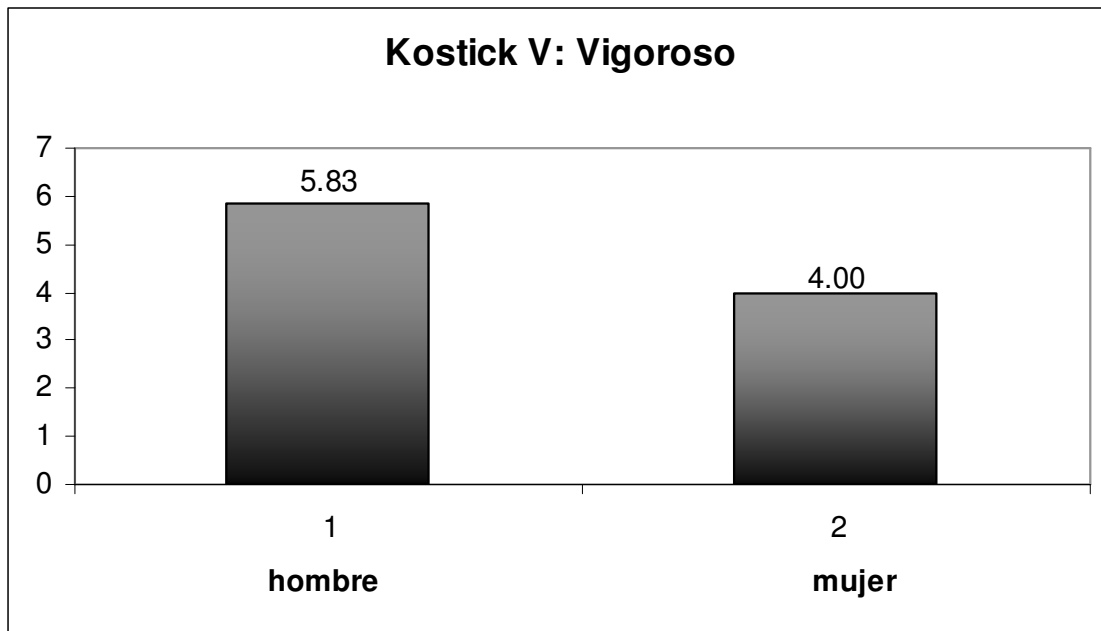
De acuerdo con los datos obtenidos con un nivel de significancia de .020, en la gráfica 11; se observa que el sexo masculino tuvo un puntaje más alto que el femenino, esto quiere decir que los hombres tuvieron un mayor número de respuestas correctamente resueltas en la prueba de inteligencia, presentando un mayor potencial mental, con lo cual se mostraron capaces de comprender, establecer relaciones y captar ideas de una forma más ágil.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 40. Resultados estadísticos en la variable sexo**

Reactivo: Kostick V	Mean	Sig.
Grupo 1. Hombres	5.83	0.043
Grupo 2. Mujeres	4.00	

Gráfica 12. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de sexo



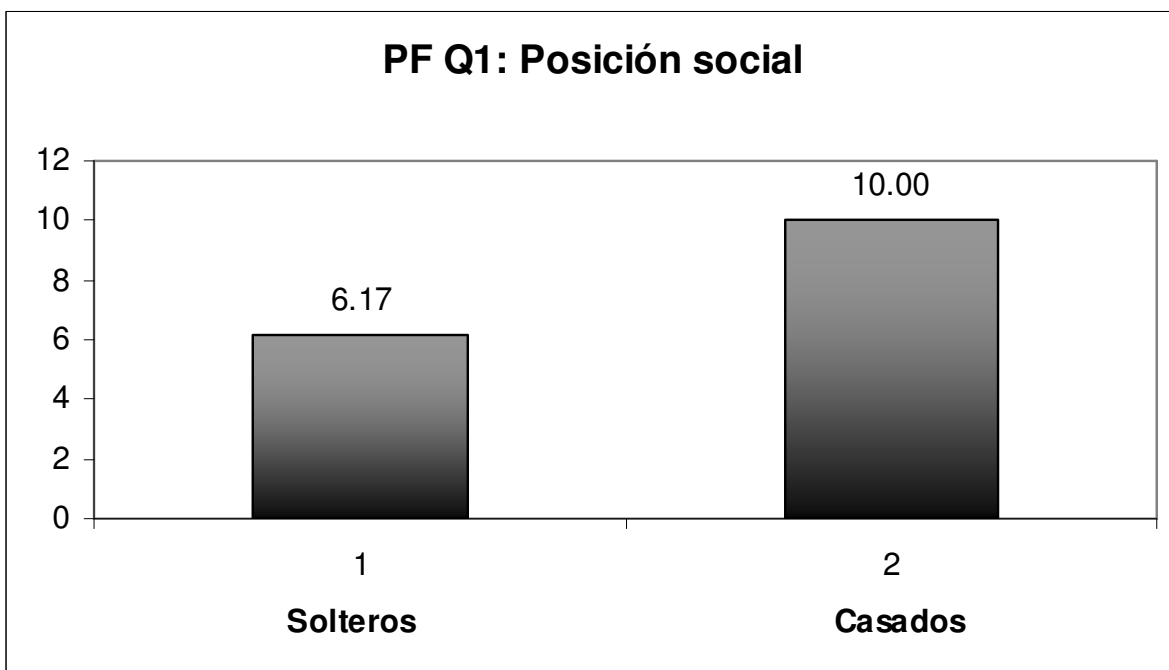
De acuerdo con los datos obtenidos, con una significancia de .043, lo cual es estadísticamente significativo, en la gráfica 12 se puede observar que los hombres obtuvieron mayores puntuaciones que las mujeres; es decir, en éste grupo, lo hombres contaron con un mayor nivel de energía que les permitieron estar en constante actividad; en tanto que las mujeres se mostraron más pasivas pudiendo permanecer en un solo lugar durante un periodo prolongado.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 41. Resultados estadísticos en la variable estado civil**

Reactivo: PF Q1	Mean	Sig.
Grupo 1. Solteros	6.17	0.010
Grupo 2. Casados	10.00	

Gráfica 13. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de estado civil



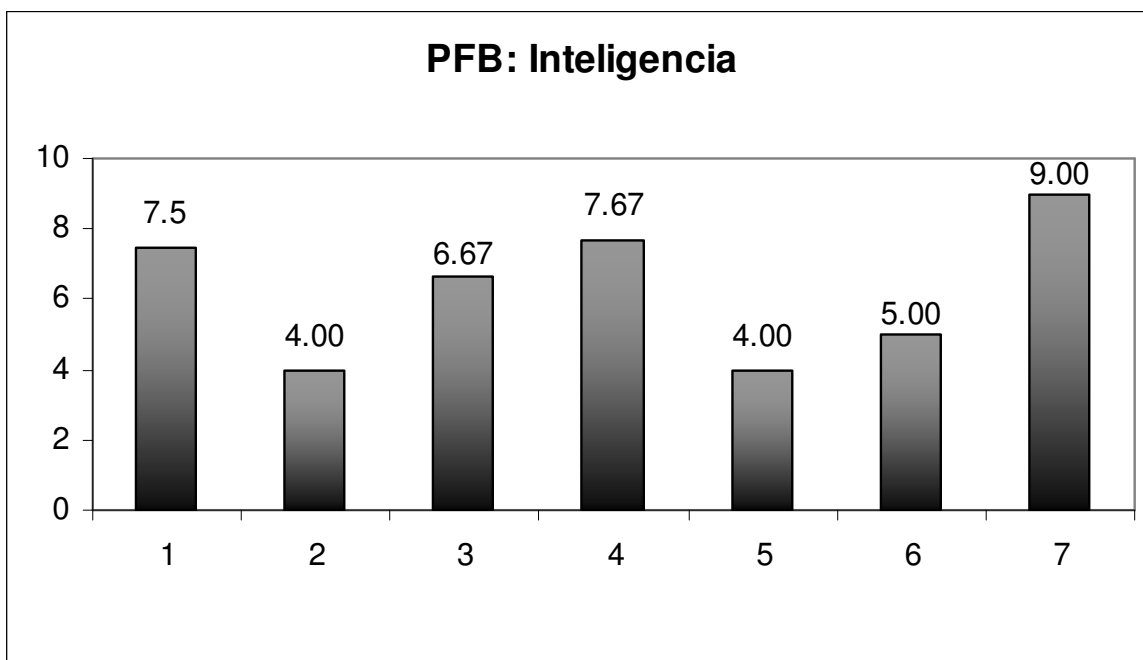
De acuerdo con los datos obtenidos con un nivel de significancia de .010 en la variable de estado civil, se puede observar en la gráfica 13 que las personas solteras fueron más conservadoras y respetuosas con las ideas que ya están establecidas, confiando en lo que se les ha enseñado, mostrándose tolerantes con los demás, mientras que las casadas (que en éste caso solo una persona de la población resultó ser casada), se mostraron más gustosas de experimentar cosas nuevas, siendo liberales y buscando cambios para su beneficio personal.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 42. Resultados estadísticos en la variable carrera**

Reactivo: PF B	Mean	Sig.
Grupo 1. Actuaría	7.50	0.009
Grupo 2. Etnología	4.00	
Grupo 3. Matemáticas	6.67	
Grupo 4. Psicología	7.67	
Grupo 5. Trabajo Social	4.00	
Grupo 6. Administración	5.00	
Grupo 7. Pedagogía	9.00	

Gráfica 14. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de carrera



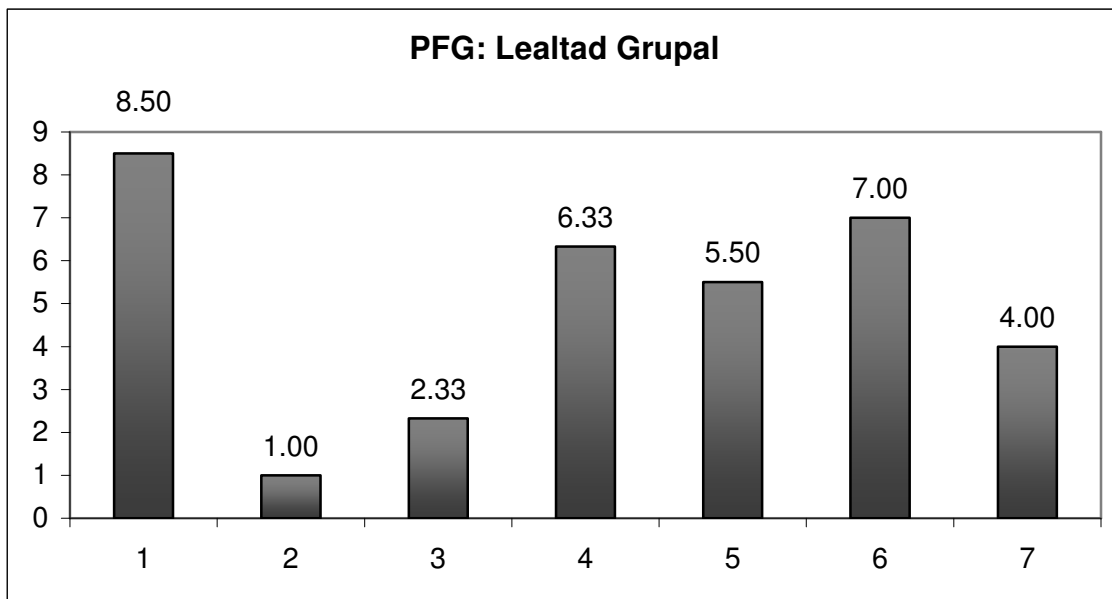
De acuerdo con los datos obtenidos, teniendo una significancia del .009 en la variable carrera, el sujeto de Pedagogía tuvo una mayor puntuación en el factor B de la prueba 16-PF, lo cual quiere decir que en comparación con el resto del grupo, tiene mayor capacidad intelectual y mayor proyección del intelecto, pensamiento abstracto, mayor rapidez para captar ideas y para el aprendizaje en general, por otro lado, los demás sujetos se mostraron con un pensamiento más concreto, un poco más de lentitud para aprender, captar y entender algunas cosas.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 43. Resultados estadísticos en la variable carrera**

Reactivo: PFG	Mean	Sig.
Grupo 1. Actuaría	8.50	0.024
Grupo 2. Etnología	1.00	
Grupo 3. Matemáticas	2.33	
Grupo 4. Psicología	6.33	
Grupo 5. Trabajo Social	5.50	
Grupo 6. Administración	7.00	
Grupo 7. Pedagogía	4.00	

Gráfica 15. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable de carrera



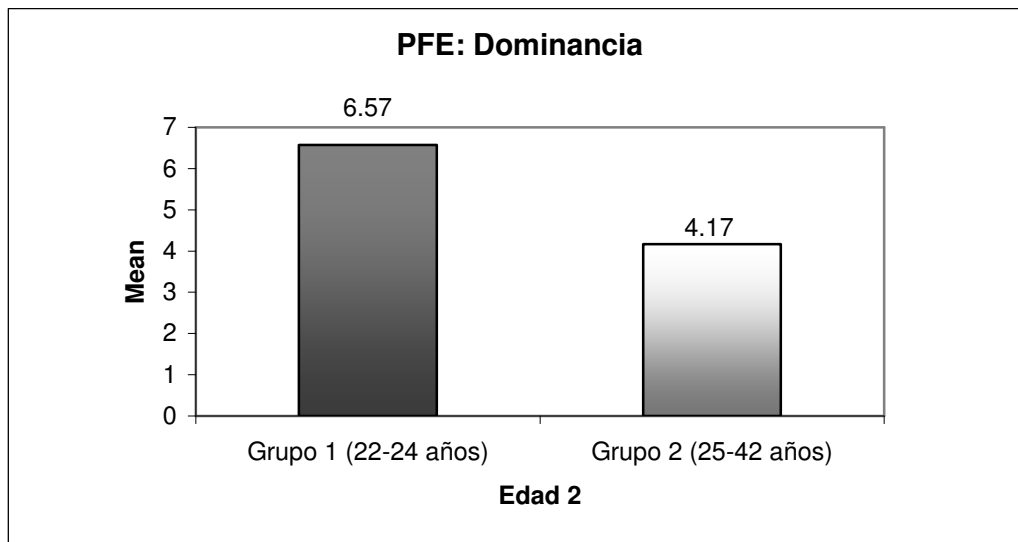
De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica 15, teniendo una significancia de .024, lo cual es estadísticamente significativo, se encontró que el sujeto de la carrera de Actuaría tuvo mayor puntuación en comparación con los demás, lo cual quiere decir de acuerdo con la prueba de personalidad 16-PF, que es un sujeto persistente, perseverante, con carácter más exigente que el resto de sus compañeros, más responsable, trabajador y con una muy buena concentración, mientras que los demás sujetos se muestran un poco menos comprometidos con el trabajo que se les pida, aunque regularmente sean activos.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 44. Resultados estadísticos en la variable edad 2**

Reactivo: PFE	Mean	Sig.
Grupo 1. 22-24 años	6.57	0.009
Grupo 2. 25-45 años	4.17	

Gráfica 16. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable edad 2



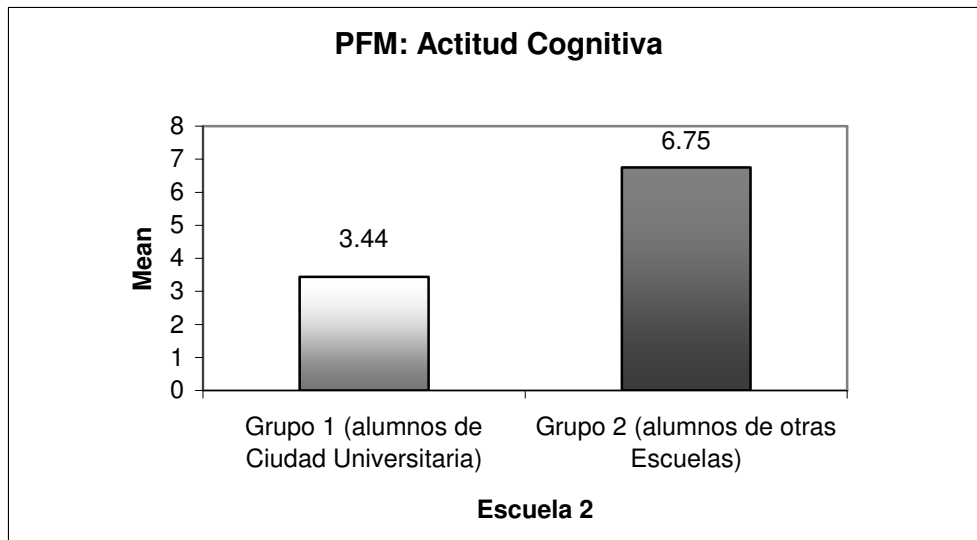
De acuerdo a la gráfica 16, los resultados obtenidos en el factor E (dominancia) de la prueba 16 PF, con una significancia de .009, se determina que existe una diferencia entre los grupos, de tal manera que los sujetos de entre 22 y 24 años, se mostraron más dominantes, independientes, seguros de sí mismo, afirmativos, capaces de emitir críticas constructivas, aunque en ciertas circunstancias pudieran llegar a tener conflictos con las figuras de autoridad. A su vez, los sujetos de entre 25 y 42 años, se mostraron más sumisos, obedientes, pasivos e incluso dependientes. Para las necesidades de éste proyecto, lo anterior es fundamental, porque a partir de ello se puede concluir que las personas cuyas edades oscilen entre los 22 y 24 años; cuentan con características que les permiten adaptarse mejor al estilo de trabajo manejado en ésta organización, lo cual a su vez puede relacionarse con un mejor desempeño.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

*** Tabla 45. Resultados estadísticos en la variable escuela 2**

Reactivo: PFM	Mean	Sig.
Grupo 1 (alumnos de Ciudad Universitaria)	3.44	0.006
Grupo 2 (alumnos de otras Escuelas)	6.75	

Gráfica 17. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable escuela 2



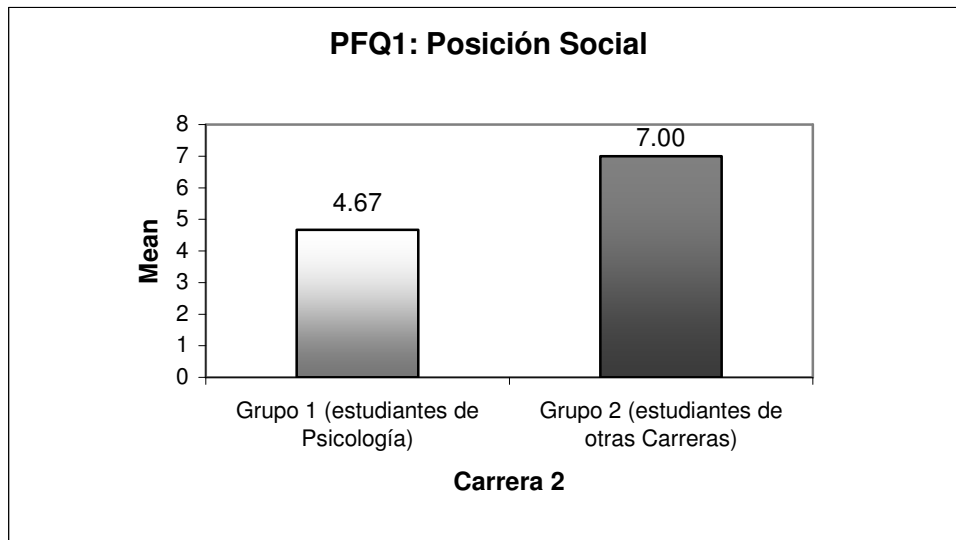
En base al análisis estadístico mostrado en la gráfica 17, contando con una significancia de .006 la cual marca una diferencia respecto al factor M (actitud cognitiva) entre ambos grupos; se observa que los estudiantes de las Facultades de Ciudad Universitaria, suelen pensar de manera más objetiva, tratando de hacer bien las cosas, siendo atentos de los asuntos prácticos y capaces de mantenerse firmes. Por otro lado, los estudiantes pertenecientes a otras escuelas, pueden caracterizarse por tener un pensamiento más subjetivo, despreocupados por las rutinas, pero automotivados, creativos e interesados en lo esencial. Dentro de los programas, éste tipo de datos resultan importantes, ya que la objetividad al momento de enfrentar las situaciones, puede favorecer a mostrar un adecuado desempeño dentro del ámbito laboral.

*** Resultados relevantes para el desempeño.**

Tabla 46. Resultados estadísticos en la variable carrera 2

Reactivo: PFQ1	Mean	Sig.
Grupo 1 (estudiantes de Psicología)	4.67	0.15
Grupo 2 (estudiantes de otras Carreras)	7.00	

Gráfica 18. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable carrera 2

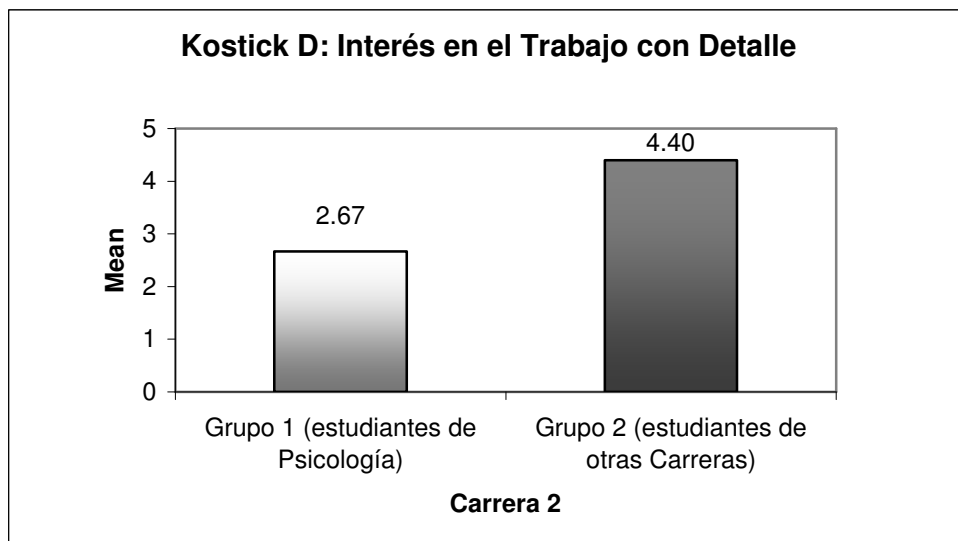


En base a las medias de ambos grupos y al nivel de significancia de .015 para el factor Q1 (Posición social) del cuestionario 16 PF, a través de la gráfica 18 se observa que los estudiantes de Psicología se muestran más conservadores y respetuosos de las ideas establecidas, confiando en lo que se les ha enseñado a creer y aceptando lo probado como lo verdadero, siendo hasta cierto punto reactivos al cambio; por otro lado, los estudiantes de las carreras de Actuaría, Matemáticas, Trabajo Social, Pedagogía y Etnología; son individuos que gustan de experimentar cosas nuevas, mostrándose más liberales y en búsqueda del cambio.

Tabla 47. Resultados estadísticos en la variable carrera 2

Reactivo: Kostick D	Mean	Sig.
Grupo 1 (estudiantes de Psicología)	2.67	0.046
Grupo 2 (estudiantes de otras Carreras)	4.40	

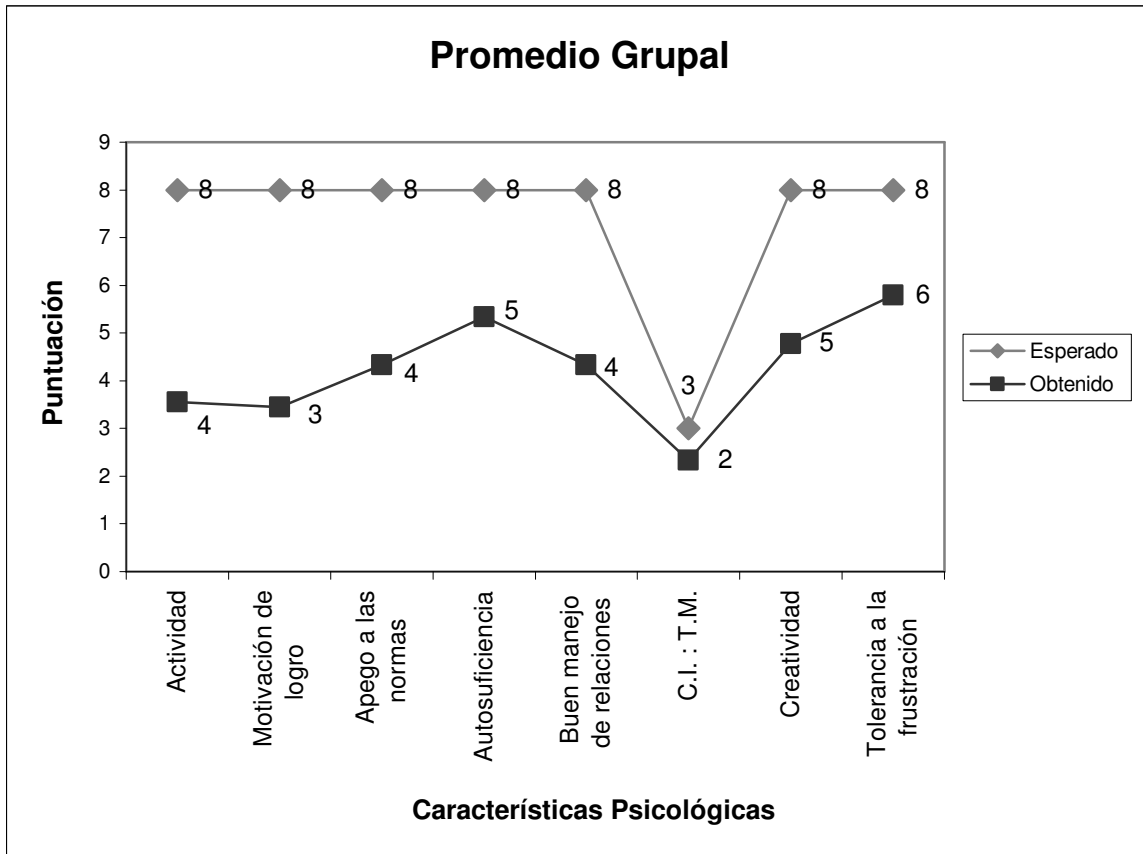
Gráfica 19. Análisis de varianza de un solo factor (ANOVA) en la variable carrera 2



En la tabla 19 se muestran los resultados estadísticos obtenidos para el reactivo D (interés en el trabajo con detalle) de la prueba Kostick, observando un nivel de significancia de .046 para dicho reactivo; de tal manera que el grupo integrado por los estudiantes de Psicología, tiene tendencias a delegar aquellos trabajos que impliquen muchos detalles o que sean muy exactos; mientras que el grupo integrado por las demás carreras, tiende a encontrar interesante trabajar con aspectos muy detallados y exactos.

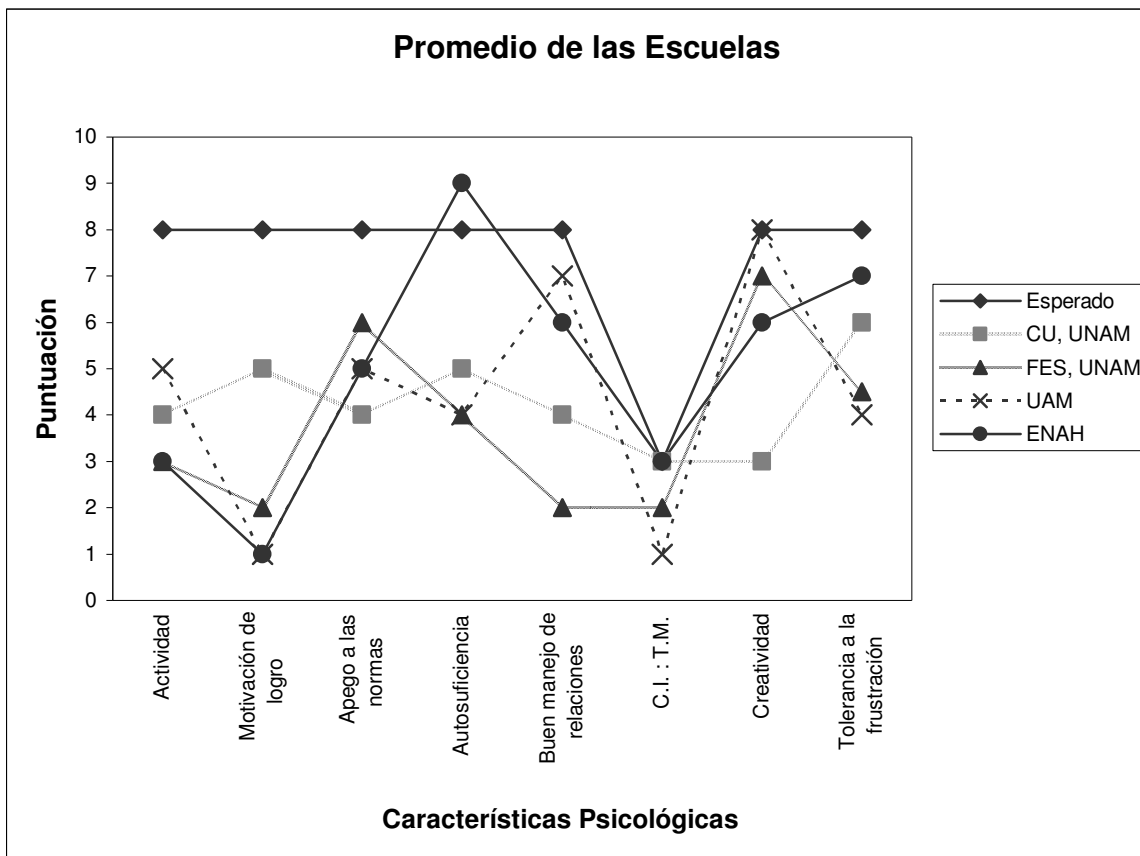
Resultados obtenidos de las pruebas

Gráfica 20. Perfil obtenido



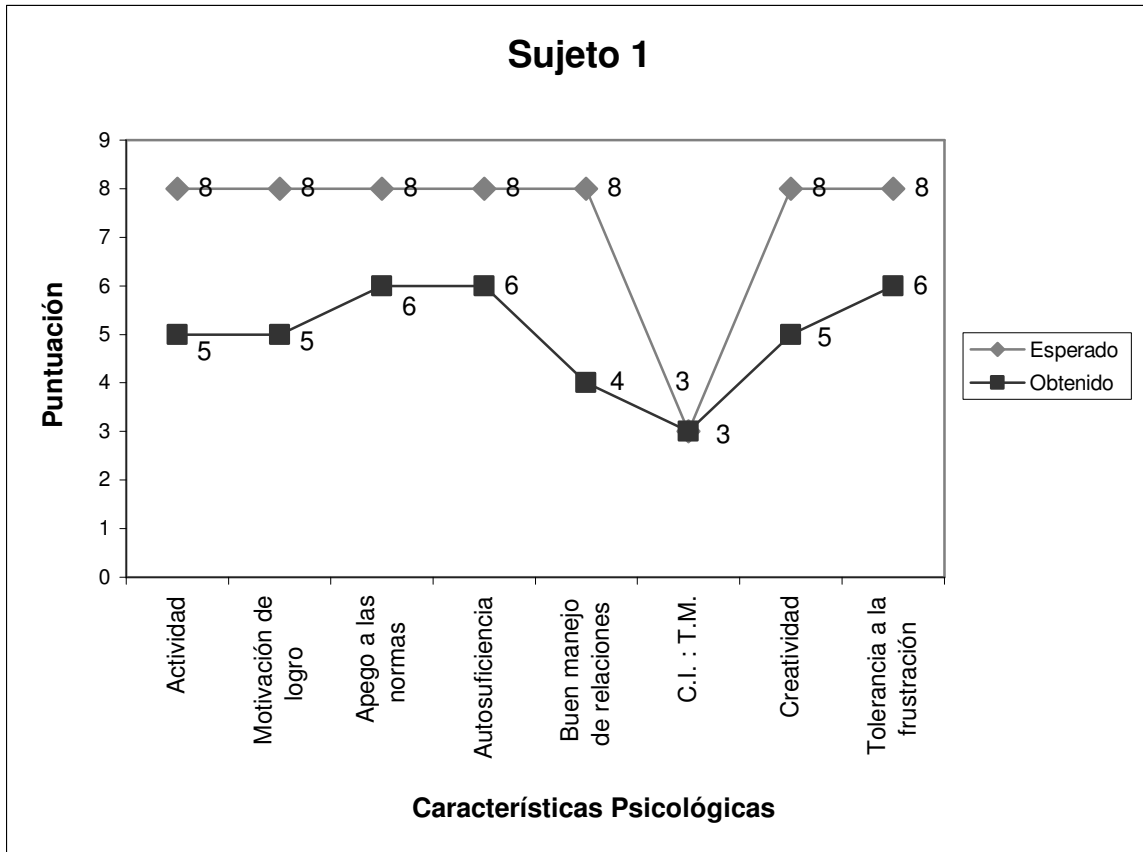
De acuerdo con lo mostrado en la gráfica 20, se observa que en general el perfil del grupo no se encuentra apegado a las características relevantes para el escenario; lo anterior podría dar indicadores de un desempeño poco satisfactorio a nivel grupal con lo que se esperaba que los integrantes pusieran resistencia a cooperar adecuadamente para lograr los objetivos organizacionales. Obteniendo el promedio grupal, el cual fue de 7.1; se concluyó que la predicción del desempeño pudo ser parcialmente corroborada ya que aunque ésta calificación no es tan baja, no es representativa si se considera el nivel profesional de los participantes a partir del cual se hubiera esperado una puntuación mejor.

Gráfica 21. Perfil obtenido



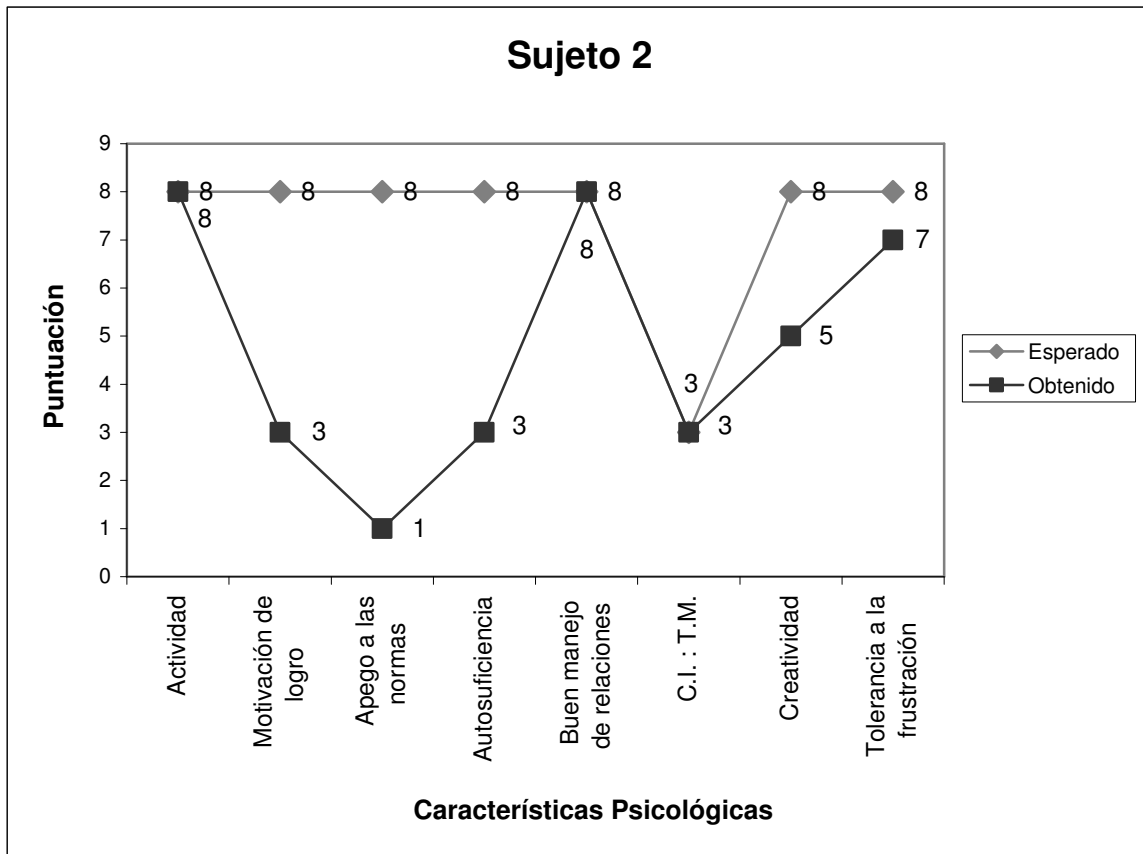
Como se puede observar en la gráfica 21, la escuela con el perfil más aproximado a lo esperado es la que corresponde a la ENAH; presentando 6 características con puntuaciones mayores a 4; por lo tanto se esperaría que el alumno de ésta escuela, hubiera presentado un mejor desempeño en comparación con los estudiantes de las demás escuelas. De acuerdo con la evaluación del desempeño, el promedio de los estudiantes de C.U. fue de 4, para los alumnos de las FES fue de 4, para los de UAM fue de 4, mientras que para el de la ENAH fue de 5, corroborando de ésta manera que el de mayor puntaje fue el perfil correspondiente al de la ENAH. Sin embargo como se había mencionando anteriormente, la cantidad de sujetos en cada escuela pudo haber afectado al promedio.

Gráfica 22. Perfil obtenido



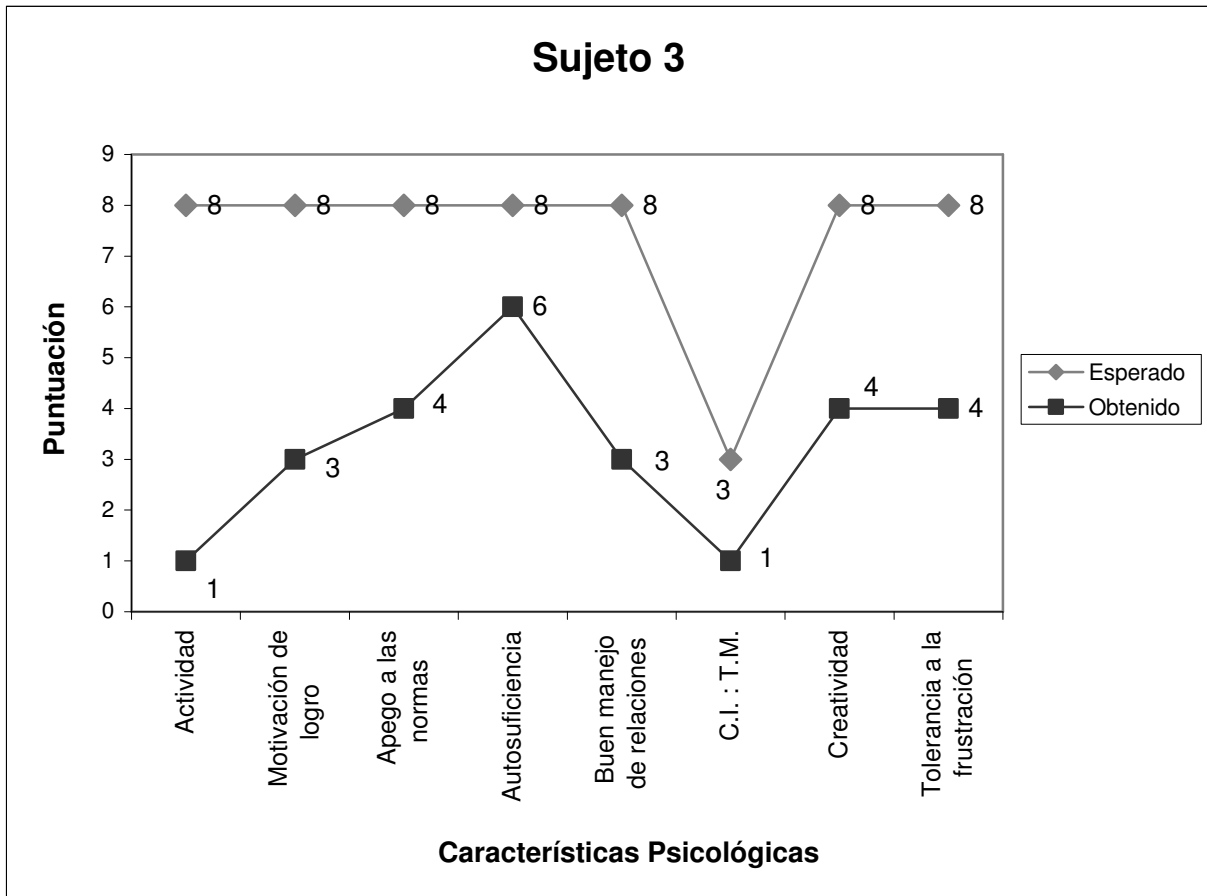
Como se observa en la gráfica 22; se puede decir que el sujeto se encuentra dentro de un rango aceptable; por lo cual su desempeño podría ser bueno. Lo anterior comparado con la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, la cual fue de 7.6, resulta un poco contrastante, debido a que se esperaba que su desempeño fuera mejor.

Gráfica 23. Perfil obtenido



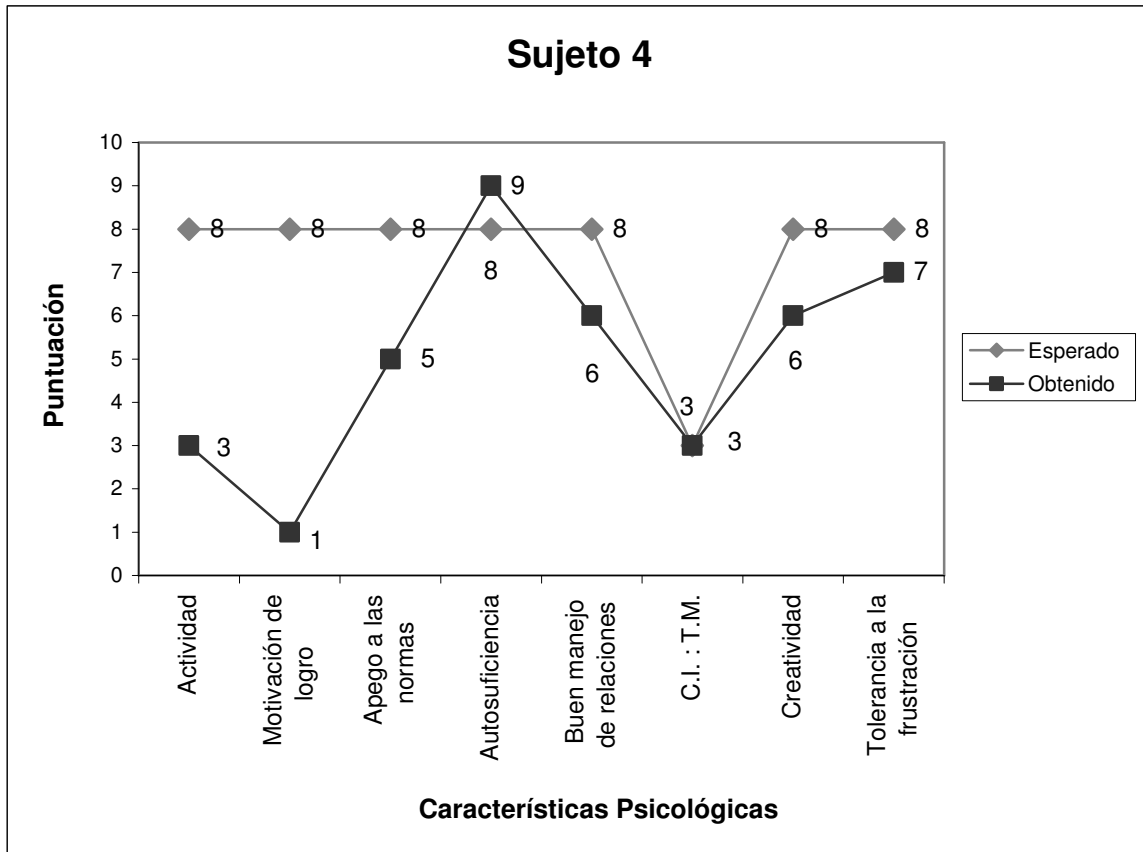
De acuerdo a la gráfica 23; se determinó que el sujeto no se encuentra dentro del rango aceptable; sin embargo, si la persona tiene interés y se esfuerza, pudiera llegar a tener un desempeño adecuado. De acuerdo con la evaluación del desempeño, su calificación obtenida fue de 6.6, lo cual indica que en efecto, hay ciertas características que le impiden tener un desempeño satisfactorio en éste escenario.

Gráfica 24. Perfil obtenido



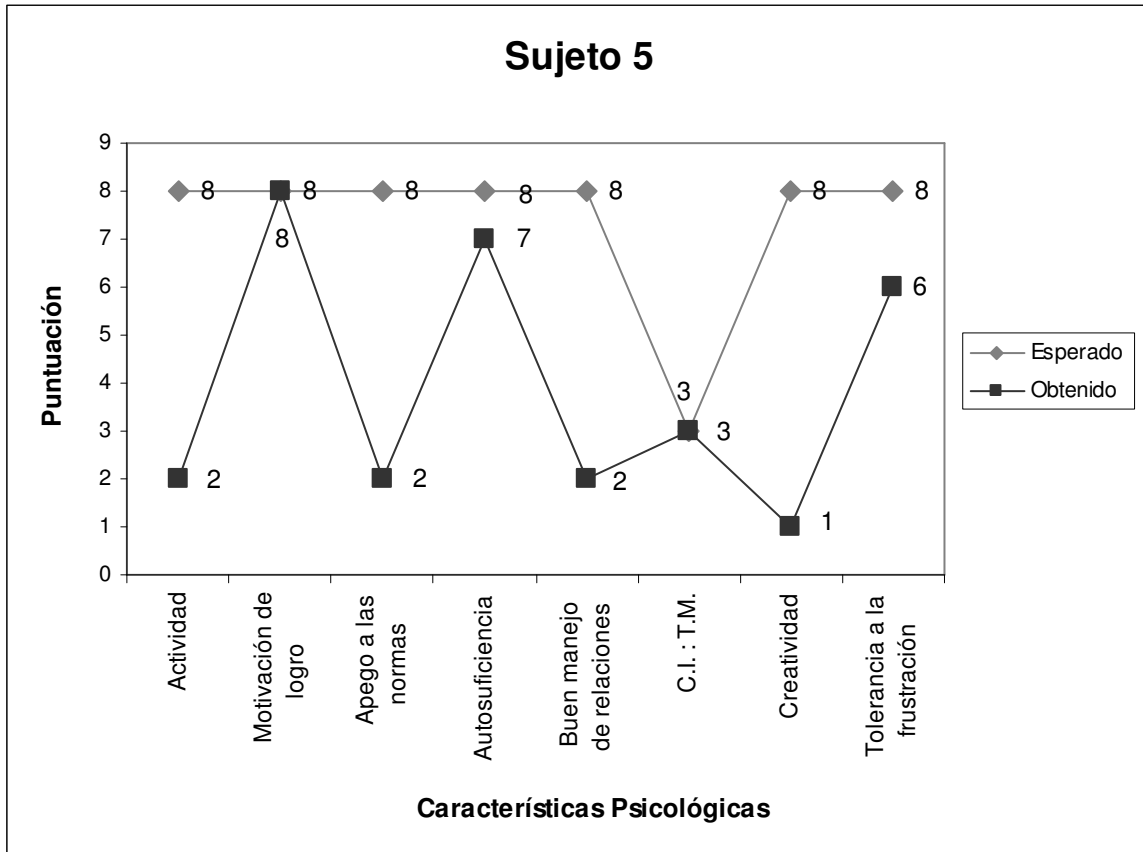
En base a lo observado en la gráfica 24, se puede determinar que el sujeto no cuenta con las características deseables; por lo tanto, se podría decir que su desempeño sería poco satisfactorio. Lo anterior pudo ser corroborado con el resultado de la evaluación, ya que ésta persona obtuvo una calificación de 7.4.

Gráfica 25. Perfil obtenido



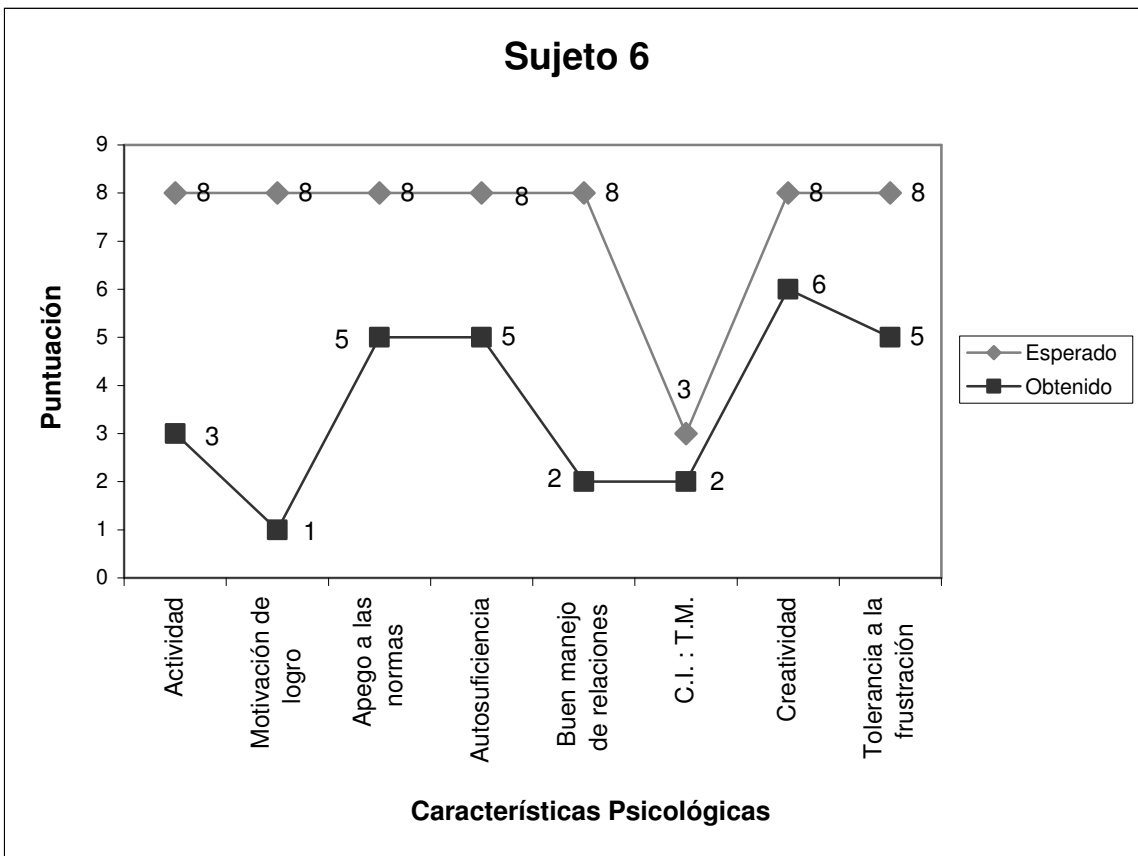
Conforme a lo mostrado en la gráfica 25, se puede decir que el sujeto cuenta con el mínimo de características deseables; lo cual significaría que con un esfuerzo adecuado el desempeño podría ser favorable; sin embargo, en éste caso, los resultados obtenidos fueron bastante discrepantes ya que en la evaluación del desempeño, la persona obtuvo un promedio de 4.6; lo cual indica que la predicción no concordó con los resultados obtenidos.

Gráfica 26. Perfil obtenido



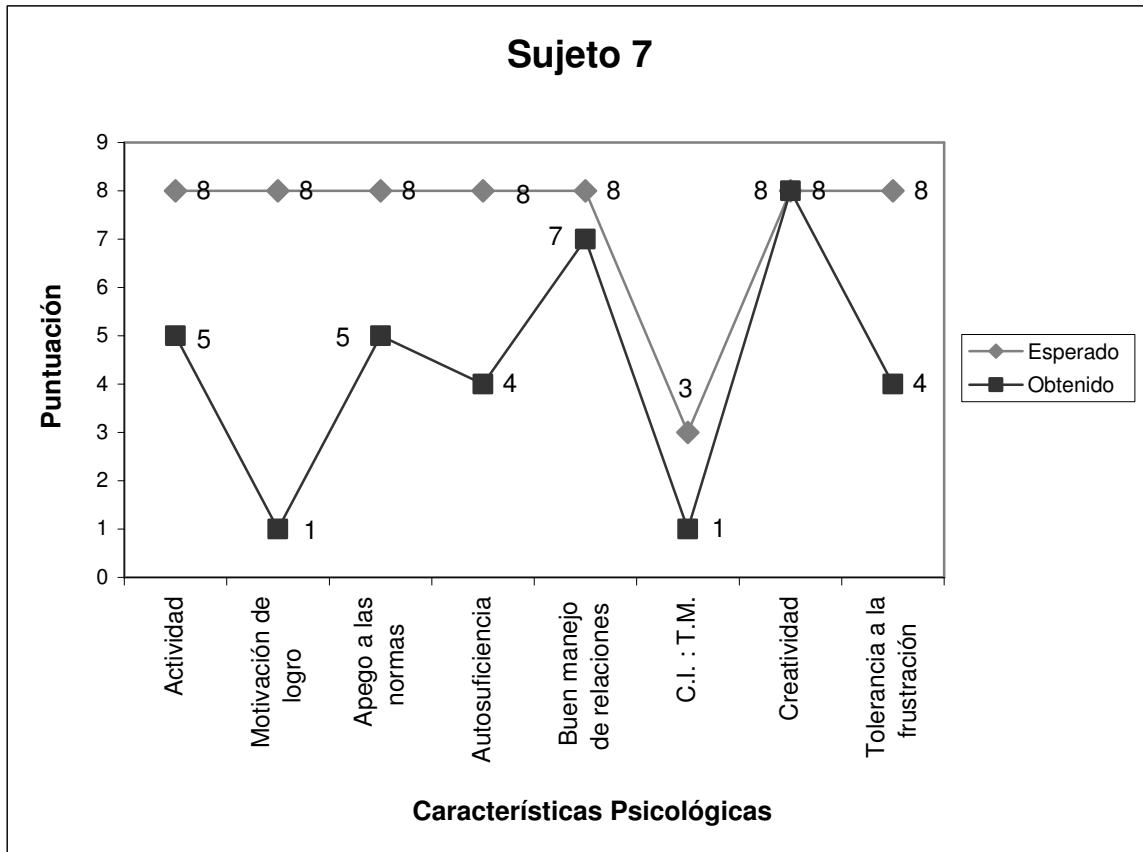
De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica 26, se observa que el sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que el desempeño no fuera tan adecuado; no obstante, la calificación mensual del estudiante fue de 9.0; indicando nuevamente una diferencia entre lo esperado y lo obtenido.

Gráfica 27. Perfil obtenido



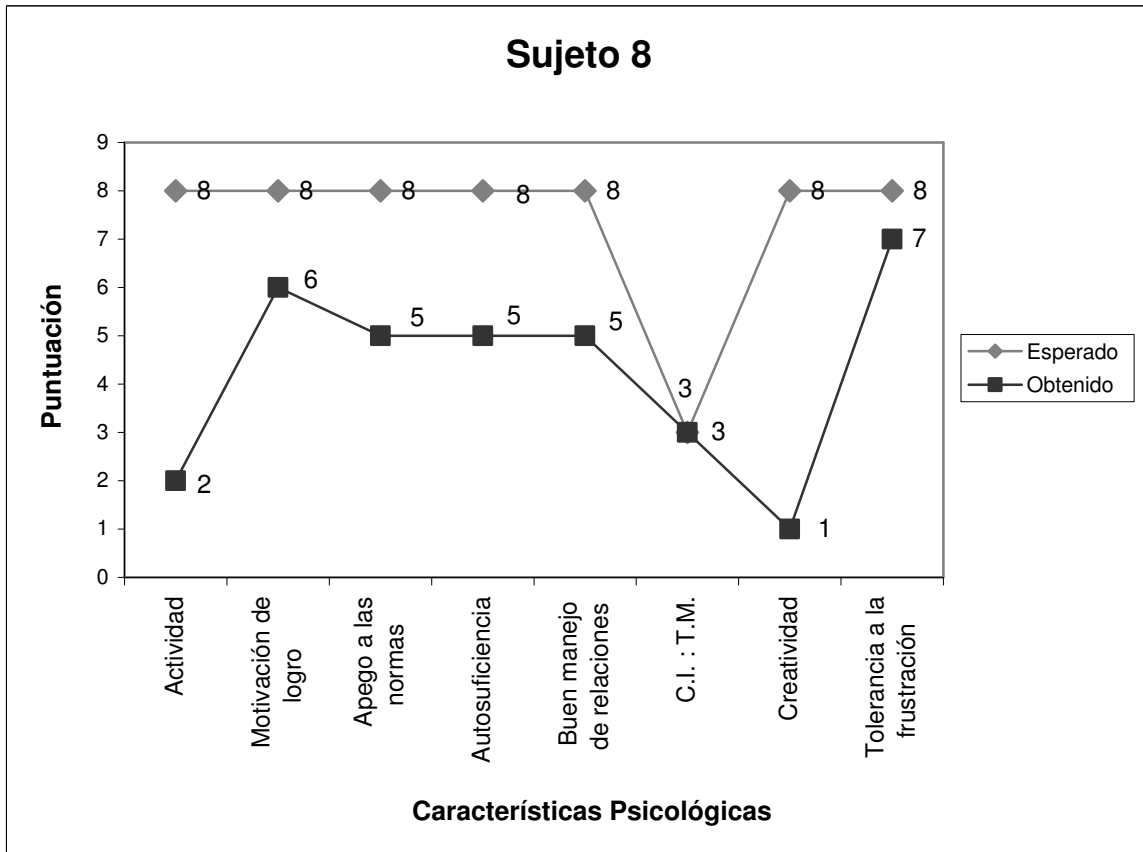
En base a la gráfica 27, se puede decir que el sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que tuviera dificultades al momento de realizar adecuadamente las actividades que se le asignen. En contraste con la predicción anterior, la evaluación del desempeño mostró que el sujeto realizó satisfactoriamente las tareas asignadas, ya que la puntuación mensual obtenida fue de 8.9.

Gráfica 28. Perfil obtenido



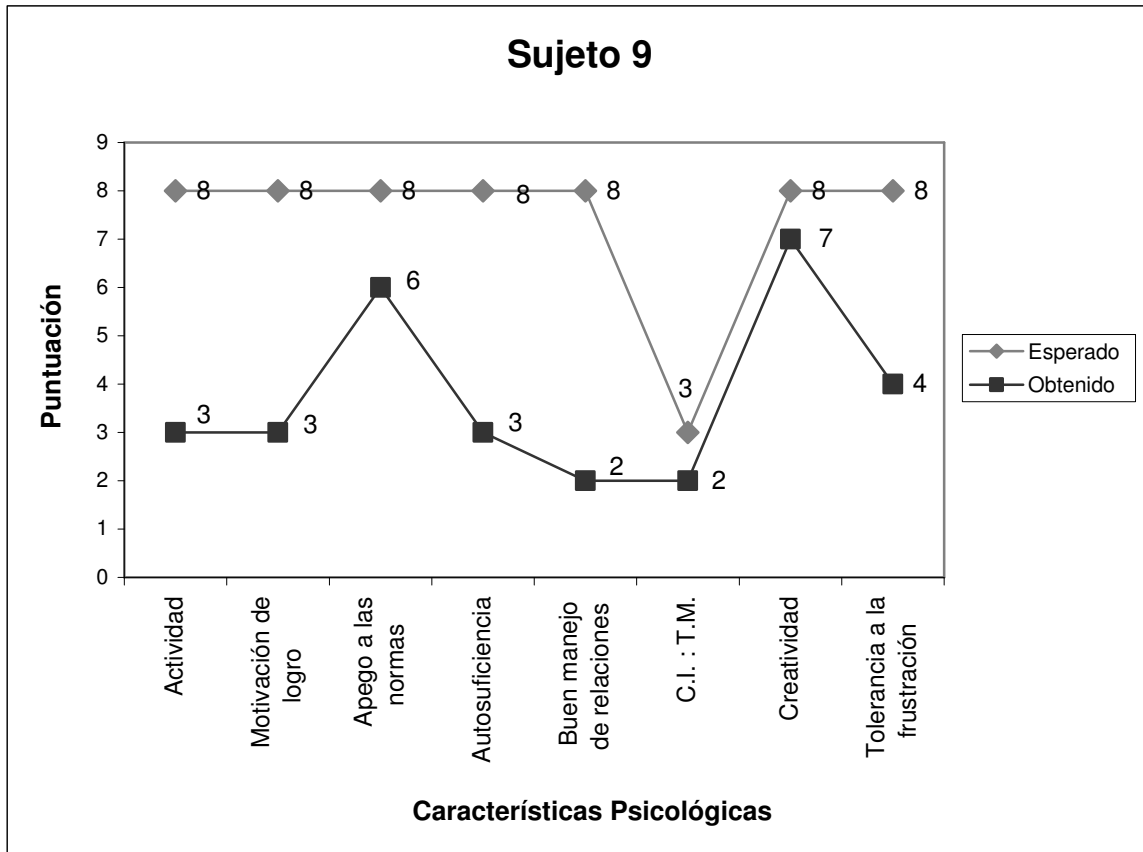
Como se muestra en la gráfica 28, el perfil del sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que tuviera dificultades al momento de realizar adecuadamente las actividades designadas. La predicción anterior fue confirmada al momento de observar el desempeño del sujeto, quien obtuvo 4.8 en la evaluación mensual.

Gráfica 29. Perfil obtenido



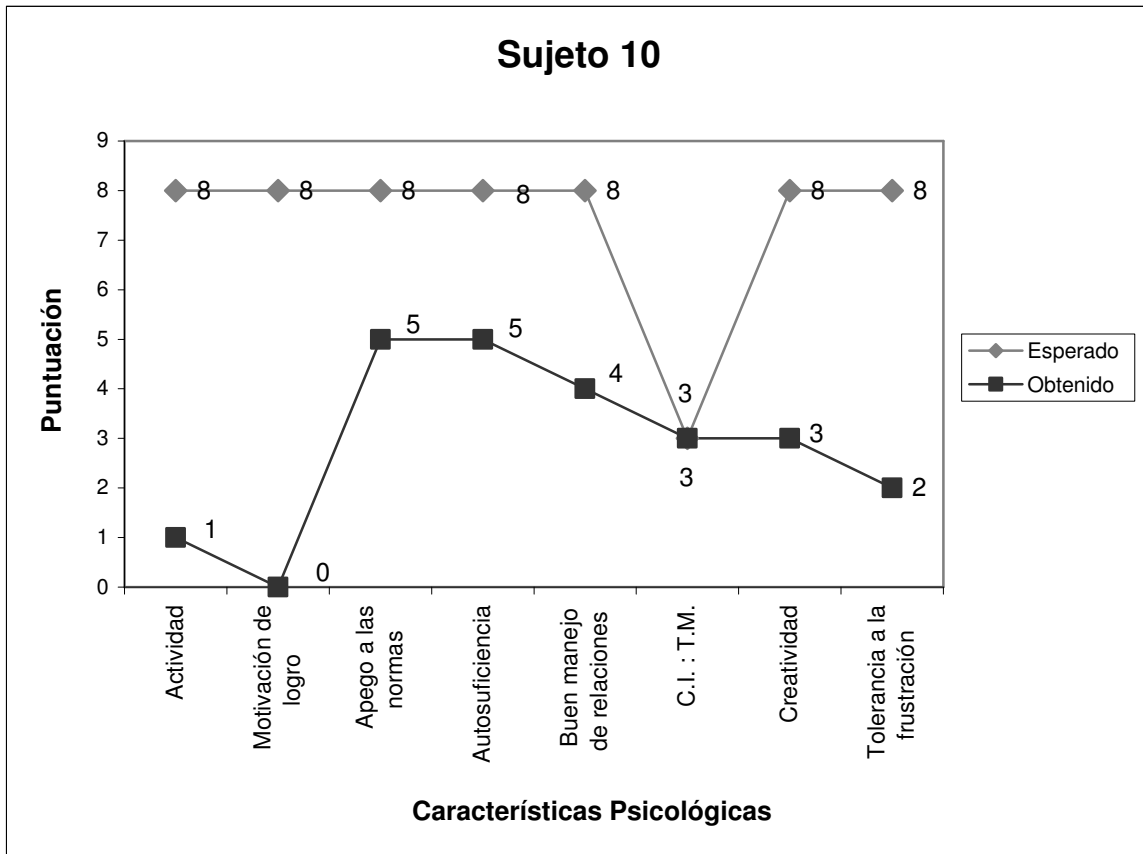
Como se muestra en la gráfica 29, se puede decir que el sujeto cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se esperaba que el desempeño mostrado fuera satisfactorio. Ratificando lo anterior, se observó que su desempeño fue satisfactorio ya que obtuvo una calificación de 8.3.

Gráfica 30. Perfil obtenido



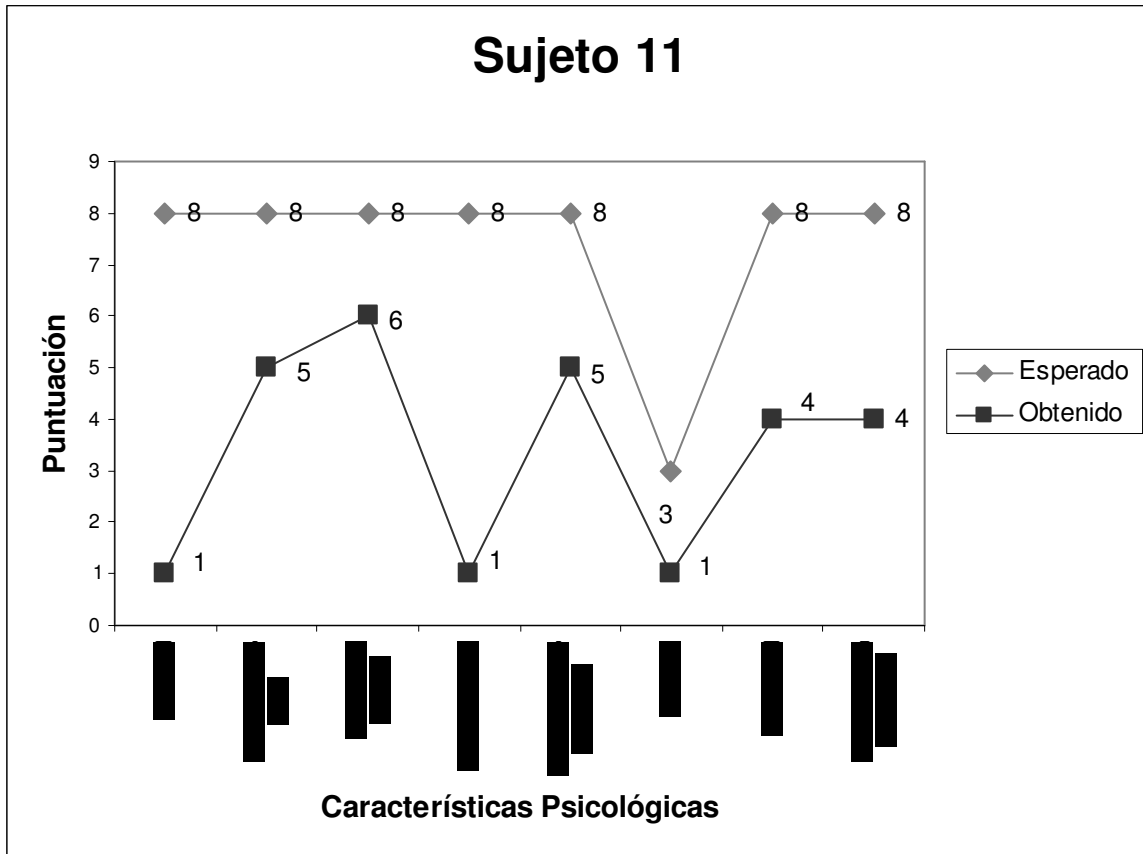
En base a la información mostrada en la gráfica 30, se observa que el perfil del sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que su desempeño fuera poco satisfactorio. De acuerdo con lo anterior, el desempeño mostrado no fue completamente satisfactorio, lo cual se vio reflejado en la calificación obtenida, la cual fue de 7.0.

Gráfica 31. Perfil obtenido



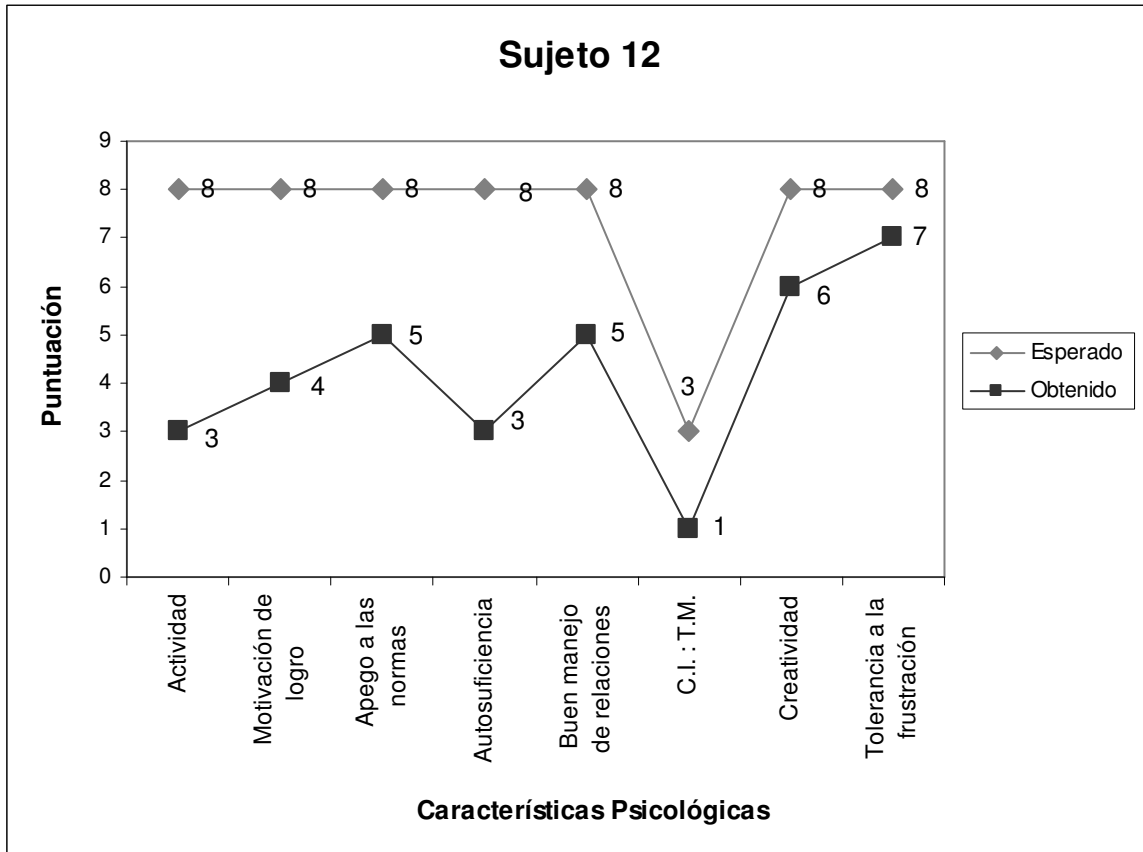
Considerando la información mostrada en la gráfica 31, se puede decir que las características del sujeto no se apegan a las deseables para la organización; por lo tanto, se podría esperar que su desempeño fuera poco satisfactorio. Dicha predicción no pudo ser confirmada debido a que el sujeto se dio de baja del programa al que se había inscrito, antes de que el periodo de evaluación comenzara.

Gráfica 32. Perfil obtenido



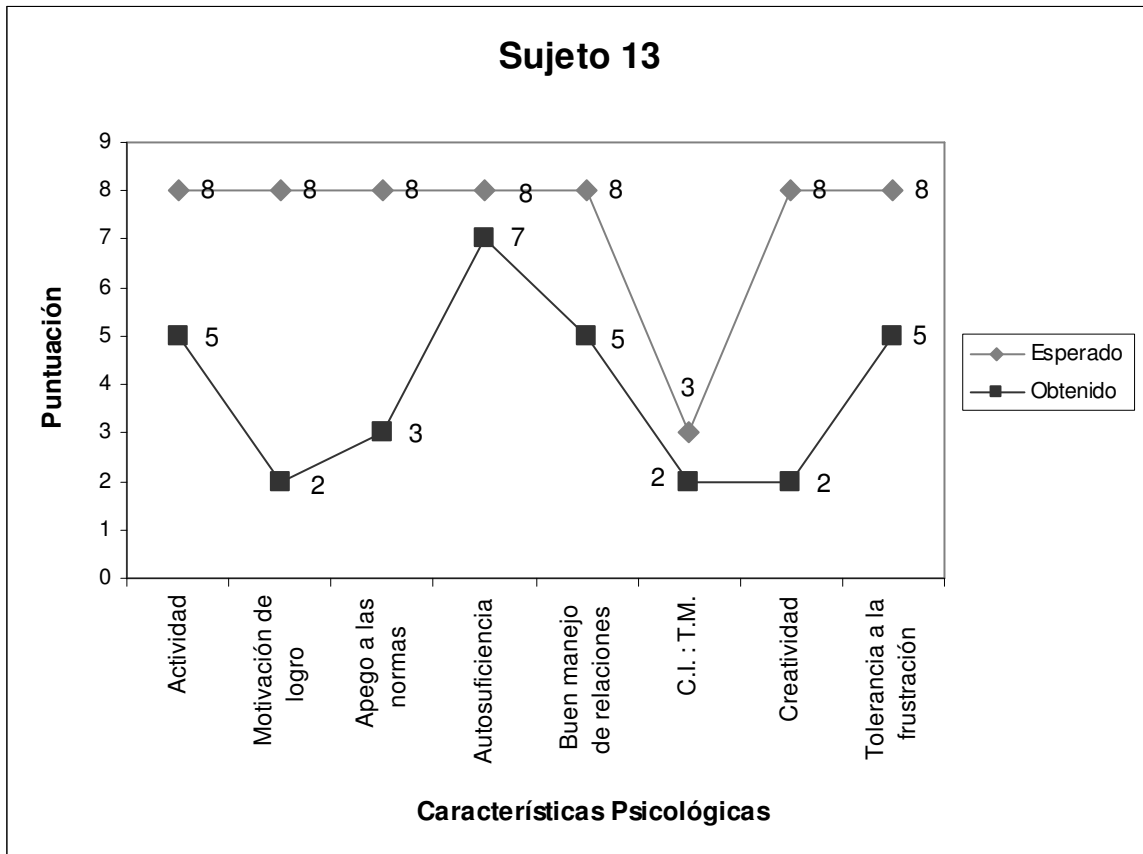
A través de la información mostrada en la gráfica 32, se puede decir que el sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que tuviera dificultades al momento de realizar las labores correspondientes. El desempeño del sujeto no pudo ser evaluado debido a un problema de salud, el cual le impidió asistir a las actividades realizadas en el programa al que se inscribió.

Gráfica 33. Perfil obtenido



En base a la gráfica 33, se puede decir que el sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que su desempeño fuera poco satisfactorio. Por motivo de incompatibilidad de horarios, el sujeto no pudo inscribirse al programa de “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos”; por lo tanto, su desempeño no pudo ser evaluado.

Gráfica 34. Perfil obtenido



En base a lo mostrado en la gráfica 34, se puede observar que el sujeto no cuenta con el mínimo de características deseables; por lo tanto, se podría esperar que su desempeño fuera poco satisfactorio. A causa de contar con beca; no le permitieron realizar el servicio en ninguno de los programas; por lo tanto, no se le pudo dar seguimiento a su desempeño dentro de ésta institución.

CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada dentro del escenario de Psicología Política, el propósito de establecer la relación existente entre los indicadores de selección de personal y el desempeño de los alumnos que se integraron a los programas de: “Educación para la Paz y Desarrollo de Estilos de Vida Democráticos” y “Modelo de Economía Cultura e Innovación del Conocimiento”, con la finalidad de determinar las variaciones del desempeño individual a lo largo del tiempo; se cumplió parcialmente; por lo cual se concluye que:

- A través del programa de intervención se pudo comprobar que tal y como mencionan Grados (2001), Dessler (1991) e Ivancevich (2005), el reclutamiento es importante debido a que provee de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. La selección de personal, es importante porque los colaboradores que no tengan las características pertinentes al puesto no se desempeñan con eficacia. Finalmente, la evaluación del desempeño es fundamental debido a que a través de ella se determina el grado en que un colaborador se desempeña satisfactoriamente, ya que las valoraciones precisas de rendimiento indican a los trabajadores cuáles son sus deficiencias y sirven como una verificación de control de calidad de los empleados y del departamento del personal. Para que dichos procesos cumplan los objetivos para los cuales fueron creados, es indispensable realizar una adecuada planeación basada en las características y necesidades específicas de la organización en la que se van a llevar a cabo.

Aplicado al escenario del programa de Psicología Política de la Facultad de Psicología de la UNAM, lo anterior fue significativo, ya que por lo general se puede pensar que por tratarse de un espacio en el cual se llevan a cabo actividades para realizar el Servicio Social, la aplicación de éste tipo de herramientas no es relevante, por lo cual no se emplea con regularidad; sin embargo, el hecho de que los prestadores de Servicio Social se encuentren con procesos como éstos, pueden irlos familiarizando con lo que se enfrentarán en el mercado laboral y profesional, ya que el estar sometidos a un sistema de evaluación puede ayudarlos a poner más atención en la forma en la que realizan las actividades, tomando en cuenta tanto errores como aciertos.

- Por lo que concierne a las pruebas de selección, a través de la discrepancia entre lo determinado por los perfiles y los resultados obtenidos de la evaluación de méritos, se pudo comprobar que hay ciertos indicadores que reflejan si la persona podría ser apta o no para determinado puesto; sin embargo, su desempeño puede variar dependiendo de diversos factores correspondientes a la organización a la cual desea integrarse. Entre las posibles variables que pudieran intervenir se encuentran la interacción entre capacidad y motivación (Yela, 1953, en Forteza, 1995), la relación con los superiores y compañeros y el tipo de sistema (recordando que en ningún caso, los grupos cuentan con la misma dinámica, por lo tanto, la manera en la que reacciona una persona dentro de un grupo será diferente cuando se encuentre en otro).

En cuanto a la influencia de la motivación sobre el desempeño, cabe retomar lo mencionado por McClelland (1961, en Arias, 1999), quien propuso que las personas están motivadas principalmente por uno de tres factores: el primero se encuentra relacionado con la necesidad de logro (las personas motivadas por éste factor desean lograr cosas; se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, aunque ello implique no ser aceptados plenamente por un grupo), el segundo hace referencia a la necesidad de poder (referente a las personas quienes tratan constantemente de influir sobre los demás) mientras que el tercero es el de la necesidad de afiliación (en la cual se encuentran las personas interesadas en establecer relaciones estrechas y de apoyo con los demás integrantes de la organización, además de disfrutar de actividades sociales); considerando lo anterior, se puede decir que dentro de las empresas sería conveniente contar con personal que le de mayor importancia a lo relacionado con la motivación de logro, ya que a través de ella los integrantes de la organización se beneficiarán a nivel laboral por medio de las experiencias que se presenten, optimizando sus resultados con lo cual contribuirán a su vez de manera más positiva al logro de los objetivos institucionales.

Lo anterior se vio reflejado en algunos de los resultados obtenidos; ya que de acuerdo con los perfiles, la motivación de logro fue baja a nivel individual, escolar y grupal; en base a las correlaciones se observó que algunos de los alumnos se inclinaban más por establecer relaciones personales; mientras que a través de la evaluación de méritos se determinó que en la mayoría de los alumnos el desempeño no era el esperado, por lo tanto, se corroboró que las personas al enfocarse más a aspectos sociales descuidan factores relacionados con su trabajo, repercutiendo negativamente al desempeño laboral.

Por otro lado, en cuanto a la supervisión se refiere, mediante los resultados analizados se observó que tal y como lo menciona Ivancevich (2005) el estilo de supervisión puede afectar al desempeño tanto positiva como negativamente; es decir, el estilo de supervisión que se maneje debe basarse en las características de las personas, ya que dentro de los grupos el nivel de madurez de los individuos varía (dependiendo de factores como nivel de confianza, de concentración, propensión a la culpa, de necesidad de logro, de liderazgo, entre otros), por lo tanto algunos de ellos necesitarán una supervisión más constante en comparación con quienes requieren de menor dirección. Para determinar el nivel de madurez que los integrantes tienen dentro del grupo de trabajo, es necesario tomar en cuenta aspectos más amplios de los que los indicadores de selección pudieran presentar; de acuerdo con la experiencia observada en el presente proyecto, en algunos casos los perfiles de los participantes indicaban tener un nivel de madurez con el cual no requerían de supervisión constante; sin embargo al momento de llevar a cabo las funciones correspondientes, éstos participantes se mostraban más dependientes del supervisor; por otro lado, en los casos en los que los perfiles determinaban que los alumnos requerían de indicaciones exactas a cerca de lo que tenían que hacer en el Servicio Social; los estudiantes se mostraron más independientes ya que solo necesitaban que se les dijera qué tenían que hacer y ellos determinaban la manera en la que desarrollarían la actividad.

Cabe mencionar que el estilo de liderazgo dentro de los programas de Psicología Política fue igual para todos los integrantes, delegando en ellos las responsabilidades acordes a las carreras en las que estudiaban; por lo tanto, el desempeño de algunos de ellos pudo verse afectado de manera negativa.

Finalmente en lo que respecta a la influencia que ejerce en el desempeño el tipo de sistema manejado en la organización, a través de lo observado en la experiencia vivida se cree que las características del perfil se vieron modificadas por la forma como está organizada la institución, ya que la manera en la que estaban estructurados los planes de trabajo (los cuales se relacionan con tiempo insuficiente para dar un seguimiento adecuado a cada uno de los integrantes, necesitando la cooperación de todos para llevar a cabo las actividades que en ese momento son consideradas más importantes, tendiendo en ocasiones la opción de elegir que actividades realizar, aunque posteriormente pudieran ser adaptadas a las necesidades de los objetivos institucionales y cambiando de jefe dependiendo de las tareas que se tuvieran que hacer) pudieron afectar negativamente a los alumnos cuyos perfiles indicaban que eran los más aptos, provocando en ellos confusión y disminución en el interés (lo cual se vio manifestado en ausentismos, retardos y postergación en la entrega de tareas) con lo cual se explicaría las bajas calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño. Por otro lado las personas cuyos perfiles indicaban que no eran las más adecuadas, pudieron haber estado más familiarizadas con el ritmo de trabajo manejado, por lo cual manifestaron un mejor desempeño del que se esperaba.

En base a lo anterior se cree que en todo tipo de organización sería conveniente ampliar el tiempo dedicado a las entrevistas situacionales; estableciendo un periodo de prueba previo a la contratación, a través del cual durante un lapso corto de tiempo (por ejemplo una semana), el candidato desarrollara algunas de las funciones referentes al puesto, con el fin de que tanto el aspirante como los supervisores directos determinaran de manera más precisa si hay una compatibilidad entre las necesidades y valores de ambas partes.

Limitaciones

Las limitantes encontradas al momento de llevar a cabo la propuesta estuvieron relacionadas con:

- *Tamaño de la población.* Aunque los programas de Psicología Política resultaron ser atractivos para los alumnos de diferentes escuelas y carreras; muchos de ellos no se pudieron inscribir debido a variables que no podían ser controladas, tales como incompatibilidad de horario, invalidez del Servicio Social por no cumplir con requisitos establecidos por los programas para los alumnos becados, falta de apoyo económico y lejanía de las escuelas o Facultades. El hecho de contar con una población integrada por pocos sujetos imposibilitó generalizar los resultados obtenidos.
- *Omisión de la elaboración de la solicitud para éste escenario.* La planeación del proceso de selección no se llevó a cabo considerando todos los pasos necesarios, ya que no se elaboró un formato de solicitud de empleo basado especialmente en los objetivos del programa de Psicología Política; al omitir dicho paso no se pudo obtener mayor información por medio de la cual se complementara el perfil de cada candidato.
- *Actividades a realizar que no contribuían directamente al desarrollo profesional de todas las carreras.* Si bien es cierto que es fundamental la participación de los integrantes para lograr las metas organizacionales; también es importante que al mismo tiempo las labores designadas sean valoradas por los alumnos como aportadoras de conocimientos y habilidades para la carrera en la cual se están formando, ya que el tener que hacer en la mayoría del tiempo tareas poco enriquecedoras para los intereses profesionales (como en éste escenario) puede influir de manera negativa en el desempeño mostrado.

- *Falta de tiempo para instrumentar la propuesta.* A pesar de que los prestadores de Servicio Social debían cubrir un periodo de 20 horas semanales; las reuniones grupales solo se efectuaban una vez por semana en un transcurso de 4 horas, lo cual influía negativamente en el seguimiento de las actividades de los participantes e impedía una evaluación adecuada del desempeño.

Sugerencias

Para disminuir el tipo de limitaciones anteriormente expuestas, se podría sugerir:

- Elaborar un formato de solicitud de empleo que cubra las necesidades de la organización.
- Aprovechar las investigaciones realizadas en los programas de Psicología Política para obtener apoyo económico de instituciones como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); para que de ésta manera se pueda incrementar el número de colaboradores en la organización.
- Que las 20 horas semanales del Servicio Social se cumplan dentro del escenario para que el trabajo realizado pueda ser observado y evaluado; en caso de que lo anterior no pudiera establecerse, sería recomendable llevar a cabo la evaluación del desempeño a través de autoreportes (en los que se podrían solicitar informes detallados sobre el día y tiempo dedicado a la búsqueda bibliográfica; elaboración de propuestas, exposiciones o cualquier otro tipo de tarea designada) que proporcionen un mayor control de las actividades realizadas fuera de la organización durante las 16 horas restantes.

REFERENCIAS

- Aiken R. (2003). Test psicológicos y evaluación (11° ed.). México: Prentice Hall. pp. 43-52, 135-154, 212-227, 265-287, 313-333, 412-424.
- Arias G. (1999). Administración de Recursos Humanos (5° ed.) México: Trillas. p.p. 26-65.
- Bohlander G. Snell S. y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos (12° ed.). México: Thomson. p.p. 87, 95-98.
- Caligor L. (1957). Nueva interpretación psicológica de dibujos de la figura humana. Argentina: Kapelusz.
- Compas E. y Glotis H. (2003). Introducción a la psicología clínica: ciencia y práctica. México: McGraw-Hill. pp. 223-247.
- Dessler G. (1991). Administración de personal. México: Prentice Hall. pp. 137-140, 188-224, 547-579.
- Forteza J. (1995), Mariano Yela y la Psicología del Trabajo, volumen 48 (4) p.p 553-559.
- García N., Hierro, D. y Jiménez, B. (1997). Selección de personal sistema integrado. Madrid: ESIC. pp. 105-126.
- Grados A. y Castro M. (1992). Calificación de Méritos: evaluación de competencias laborales. México: Trillas. pp. 13-43.
- Grados A. (1997). Calificación de Méritos. Trillas. pp. 23-63.
- Grados A. (2001). Reclutamiento, selección y contratación. México: Manual Moderno. pp.179-231
- Hawk H. (1968). Reclutamiento y selección de personal. México: Editora Técnica.
- Ivancevich M. (2005). Administración de Recursos Humanos (9ª. ed.). México: Mac Graw Hill. pp. 260-274.
- Kaplan M. y Saccuzzo P. (2006). Pruebas psicológicas, principios, aplicaciones y temas (6ª. ed.). México: Thomson.
- Landy F. y Conte J. (2005). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill. p.p. 180-186.

- Luna M. y Mejía B. (2000). Evaluación del proceso de selección de personal a través de la evaluación del desempeño de una empresa privada, tesis de licenciatura publicada en México, D.F.
- Moreno L. (1998). El psicólogo laboral y las técnicas de reclutamiento y selección de personal: alcances y retos, tesis de licenciatura publicada en México, D.F.
- Mota G (2005). Modelo de Educación Ciudadana: Una Propuesta Didáctica.
- Munchisky P. (2000). Psicología aplicada al trabajo (6° ed.). México: Thomson. p.p. 66-76.
- Pueyo A. (1997). Manual de Psicología Diferencial. España: McGraw-Hill. p.p. 78-80.
- Rodríguez (1993). La entrevista en la empresa. Madrid: Eudema. p.p. 39-54.
- Swan W. (1991). Cómo escoger el personal adecuado, un programa para hacer una entrevista eficaz. Norma. pp. 3-49, 64-78, 92-107, 197-201.
- Wayne R. y Mondy R. (2005). Administración de Recursos Humanos (9° ed.). México: Pearson Educación. pp. 252-272.
- William y Werther W. (2000). Administración de personal y recursos humanos (5ª. ed.). México: McGraw-Hill. pp. 153- 287.
- Yate M. (1993). Esta vez contrate al mejor. Argentina: Vergara. pp. 55-117, 193-197.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

Fecha: _____

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Escuela: _____ Carrera: _____ Semestre: _____

Otra ocupación: _____

Domicilio: _____

Correo _____

Teléfono:
electrónico: _____

Escolaridad

1. ¿Has tenido que recursar alguna materia? ¿Cuántas?
2. ¿Actualmente debes alguna materia?
3. ¿Cómo consideras que es tu rendimiento escolar? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el promedio general que llevas hasta este momento?
5. Cuando tienes que presentar exámenes ¿Estudias mediante algún método en especial?, descríbelo.
6. Por lo general, ¿entregas tus trabajos en la fecha establecida?
7. ¿Qué haces si el profesor se retrasa o no llega a la clase?
8. ¿Cómo te visualizas cuando hayas concluido la licenciatura?
9. ¿Has estado en conferencias, congresos o participado en la elaboración de artículos de divulgación?

Intereses y recreaciones

1. ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
2. ¿Te interesa o practicas algún deporte? ¿Cuál?
3. ¿Te gusta asistir a las fiestas? ¿Con qué frecuencia asistes?
4. ¿Realizas actividades culturales (como ir a museos, asistir a exposiciones o conciertos)?
5. ¿Te gusta leer?
6. ¿Qué libro has leído en los 3 últimos meses? ¿de qué trata?
7. ¿Te gusta ver películas? ¿Cómo cuáles?
8. ¿Qué tipos de programas sueles ver en la televisión?
9. ¿Actualmente tomas algún curso? ¿Cuál?
10. ¿Sabes o te gustaría aprender otro idioma? ¿Cuál?
11. Si tuvieras la oportunidad de pedir tres deseos que pedirías.
12. Dime 5 defectos y 5 virtudes

Trayectoria productiva

1. ¿Has trabajado anteriormente?
2. ¿A qué edad empezaste a trabajar? ¿Por qué?
3. ¿Cuántos trabajos has tenido? ¿Cuánto has durado en cada uno?
4. ¿Cuál ha sido el trabajo que mas te ha gustado? ¿Por qué?
5. ¿Cuál ha sido el trabajo que más te ha disgustado? ¿Por qué?
6. En este momento, ¿te encuentras trabajando?
7. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en tu empleo actual?
8. Me podrías describir ¿Cómo son las relaciones y la comunicación con tus jefes?
9. ¿Cómo son tus relaciones con tus compañeros?
10. ¿Cómo son las relaciones con tus subordinados?
11. ¿Cómo te sientes trabajando en esa institución?

Relaciones familiares

1. ¿Cuántas personas integran su familia?
2. ¿A qué se dedica tu papá?
3. ¿A qué se dedica tu mamá?
4. ¿A qué se dedican tus hermanos?
5. ¿Frecuentan realizar actividades juntos? ¿Cuáles?
6. ¿Cómo consideras que es la comunicación entre tu la familia?, ¿Por qué?
7. ¿Considera que hay algún miembro familiar con el que tengas más confianza o lleves una mejor relación?
8. ¿Considera que en tu familia hay alguna persona con la que te encuentres menos apegado?
9. ¿Qué clase de responsabilidades tienes con tu familia?
10. ¿Cómo consideras que son las reglas de tu casa (flexibles, adecuadas, estrictas)? ¿Por qué?
11. Cuando tus padres te niegan algún permiso ¿Cuál es su primera reacción?

Relaciones sociales

1. ¿Te consideras una persona sociable?
2. ¿Cuántos amigos tienes?
3. ¿Tienes alguna persona con la que te sientas mejor relacionado?
4. ¿Frecuentas salir con tus amigos?
5. ¿A qué lugares?
6. Cuando te vas a reunir con una persona ¿Cuánto tiempo esperas para que llegue?
7. ¿Qué haces cuando hay una diferencia de opiniones entre tú y otra persona?
8. Si alguien te pide como favor que realices una actividad que no te agrada ¿aceptas o no aceptas realizar la actividad?

Área marital/pareja

1. ¿Actualmente te encuentras en una relación sentimental estable, estás casado o vives en unión libre?

Si es casado o vive en unión libre:

2. ¿Cuántas relaciones sentimentales tuviste con anterioridad?
3. ¿Fue tu decisión vivir en pareja o qué factores te llevaron a tomar esa decisión?
4. ¿Me podrías hablar de tu pareja?
5. ¿Cuánto tiempo tienes viviendo con tu pareja?
6. ¿Cuánto tiempo duró tu noviazgo?
7. ¿Cuánto tiempo le dedicas a tu pareja?
8. ¿Quién provee los gastos de la casa?
9. ¿Se ha presentado alguna situación de infidelidad? ¿Qué medidas tomaste al respecto?

Si tiene una relación estable:

1. ¿Cuánto tiempo tienes de relación con tu pareja?
2. ¿Cuánto tiempo pasan juntos?
3. ¿Te consideras una persona celosa?, si es así ¿qué motivos tienes para sentirte celoso?

Si no tiene ninguna relación sentimental:

1. ¿Cuántas relaciones has tenido?
2. ¿Cuánto tiempo duraste con tu última pareja?
3. ¿Cuánto tiempo ha pasado desde que terminaste tu última relación?

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del alumno: _____ Carrera: _____
 Fecha: _____ Mes No.: _____ Periodo cubierto: del _____ al _____

Instrucciones: A continuación se presentan diferentes factores relacionados con el desempeño general de cada alumno; indique el número que considere adecuado para cada persona y anótelos en la última columna de la derecha; al final sume todas las cantidades y divídalos entre 4, para obtener el promedio.

FACTORES	GRADOS DE APLICACIÓN					PUNTOS
Producción: Evalúa la cantidad de tareas o actividades designadas, avances de tesis, reportes, etc.	Producción inadecuada. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	Producción apenas aceptable. <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	Producción satisfactoria. <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Producción buena. <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8	Producción Excelente. <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	
Calidad: Evalúa el apego a los requerimientos solicitados para cada producto.	La tarea no cumple con los requerimientos establecidos. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	Se cumplen menos del 50% de los requerimientos. <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	Se cumplen más del 50% de los requerimientos pero menos del 100%. <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	La tarea cubre el 100% de los requerimientos. <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8	Se cubre el 100% de los requerimientos y siempre hay un cuidado excepcional. <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	
Responsabilidad: Evalúa la entrega de las tareas o realización de las actividades designada en el plazo estipulado.	Los trabajos son entregados en un plazo mayor al determinado. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	Entrega a tiempo las tareas designadas menos del 50% de las ocasiones. <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	Entrega a tiempo las tareas designadas el 50% de las ocasiones. <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Las tareas son entregadas más del 50% y menos del 100%. <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8	Las tareas son entregadas puntualmente el 100% de las ocasiones. <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	
Necesidad de supervisión: Evalúa la frecuencia con la que la persona, necesita de alguien que le esté indicando qué y cómo hacer la tarea.	Constantemente se le tiene que estar supervisando. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	En casi todo necesita supervisión. <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	Sólo en ciertos aspectos de su trabajo necesita supervisión. <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Trabaja aceptablemente sin supervisión inmediata. <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8	Hace muy bien todo lo que se le encomienda sin necesidad de supervisión. <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	
Actitud para cooperar: Evalúa la forma en la que realiza las actividades que no se relacionan directamente con su plan de trabajo personal.	Muestra resistencia para colaborar. <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2	No demuestra buena voluntad, solo colabora cuando es necesario. <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	Colabora normalmente en lo que se le asigna. <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Realiza con buena actitud lo que se le pide. <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8	Siempre busca colaborar en las demás actividades. <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10	

FACTORES	GRADOS DE APLICACIÓN					PUNTOS
<p>Asistencia: Evalúa el número de veces al mes, en las que el alumno se presenta al seminario.</p>	<p>Por costumbre falta, presenta cuatro inasistencias durante el mes.</p> <p><input type="radio"/> 1</p>	<p>Con mucha frecuencia falta, tiene tres inasistencias durante el mes.</p> <p><input type="radio"/> 2</p>	<p>A veces falta, presentó dos inasistencias.</p> <p><input type="radio"/> 3</p>	<p>Casi nunca falta, tuvo una inasistencia.</p> <p><input type="radio"/> 4</p>	<p>Nunca falta (ninguna inasistencia).</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	
<p>Relaciones de trabajo: Evalúa tanto la forma en la que se dirige hacia sus jefes y compañeros de grupo, como la armonía y facilidad en las relaciones con los mismos.</p>	<p>Su forma de relacionarse es difícil o desagradable, no muestra respeto al momento de dirigirse hacia los demás.</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2</p>	<p>Inclinado a ser algo insociable o indiferente, es un poco difícil de tratar o es intransigente.</p> <p><input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4</p>	<p>En la mayoría de las veces, se dirige amablemente, aunque ocasionalmente puede generar problemas.</p> <p><input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6</p>	<p>Trabaja en buena armonía con todos. No crea problemas. Goza de la simpatía de sus compañeros.</p> <p><input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8</p>	<p>Siempre se muestra amable, con todas las personas establece muy buenas relaciones, es muy estimado.</p> <p><input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10</p>	
<p>Iniciativa: Habilidad para tomar decisiones, sugerir en forma original ideas y capacidad para resolver problemas eficientemente.</p>	<p>Siempre necesita que lo asesoren, no suele actuar por cuenta propia.</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2</p>	<p>Toma decisiones cuando no hay quien lo asesore, equivocándose algunas veces.</p> <p><input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4</p>	<p>Generalmente resuelve problemas y toma decisiones, sus equivocaciones no son frecuentes.</p> <p><input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6</p>	<p>Es hábil, resuelve sin esfuerzo los problemas y toma buenas decisiones.</p> <p><input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8</p>	<p>Demuestra iniciativa en todas las circunstancias. Posee gran habilidad y seguridad para tomar decisiones.</p> <p><input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10</p>	
<p>Disciplina: Actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen.</p>	<p>Frecuentemente pasa por alto las indicaciones. No acepta de buena manera las órdenes.</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2</p>	<p>A veces discute las órdenes que recibe. No siempre recibe de buena manera las indicaciones.</p> <p><input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4</p>	<p>Respeto las órdenes y acepta sin discusión lo que se le pide.</p> <p><input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6</p>	<p>Acepta con gusto y de buena manera las órdenes.</p> <p><input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8</p>	<p>Tiene completo apego a las normas, y colabora para que las órdenes que reciban se cumplan adecuadamente.</p> <p><input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10</p>	

Promedio:

ANEXO 3

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Nombre del alumno: _____ Mes No.: _____ Fecha: _____

Objetivo(s) planteado(s) por el alumno: _____

Indicaciones: A continuación se presenta un formato que consta de dos secciones, la primera de ellas se encuentra integrada por una tabla en la que se deberán registrar de manera general, algunos datos relacionados con la planeación, mientras que la segunda tabla, permitirá llevar un control de las actividades planteadas en la primera etapa.

Tabla 1. La siguiente tabla deberá ser llenada al principio de cada mes y en ella, se especificarán tres aspectos: el primero de ellos corresponde a las principales actividades o acciones que el alumno realizará para poder cubrir sus objetivos plantados; en segundo lugar, se registrarán los materiales necesarios para poder trabajar (por ejemplo fuentes bibliográficas, programas de computación, etc.); mientras que en tercer lugar se especificará brevemente los métodos mediante los cuáles se realizarán las actividades.

PLANEACIÓN (Llenar al inicio del mes)		
Principales actividades contempladas para lograr los objetivos	Material necesitado	Especificaciones

Tabla 2. Mediante el siguiente formato, se llevará de manera general un control, en el que al concluir el mes, se deberán de registrar cuáles de las actividades propuestas por la fase de planeación, fueron cubiertas y cuáles quedaron pendientes, en base a lo anterior se realiza un breve análisis (el cual se redacta en la columna correspondiente a comentarios) en donde se concluye si se alcanzaron o no los objetivos planteados y se menciona, en caso de ser necesario, las correcciones o sugerencias que el supervisor indica (el procedimiento anterior, permitirá observar la relación entre los resultados obtenidos y los establecidos, lo cual, a su vez, nos informará si se tiene lo que se esperaba o si es necesario corregir o mejorar las acciones y métodos planteados en la etapa anterior).

CONTROL		
(Llenar al finalizar el mes)		
Actividades concluidas	Actividades pendientes	Comentarios