



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA  
PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
PERALTA HERNÁNDEZ YOLANDA ALEJANDRA**

**DIRECTORA: SILVIA VITE SAN PEDRO**



**MÉXICO D.F., 2011.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Nada te turbe  
nada te espante,  
todo se pasa,  
Díos no se muda,  
La paciència  
todo lo alcanza.  
Quien a Díos tiene,  
nada le falta  
isolo Díos basta!

Sta. Teresa de Ávila

Todo lo puedo con Aquel que me da fuerzas. (Flp. 4, 13)

Porque a nosotros nos lo reveló Díos por medio del Espíritu; y el Espíritu todo lo sondea, hasta las profundidades de Díos. Y nosotros no hemos recibido el espíritu del mundo, sino el Espíritu que viene de Díos, para conocer las gracias que Díos nos ha otorgado. El hombre naturalmente no acepta las cosas del Espíritu de Díos; son locura para él. Y no las puede entender, pues sólo espiritualmente pueden ser juzgadas. (1Co. 2, 10. 12. 14)

A mí Universidad Nacional Autónoma de México, y a la Facultad de Psicología, por aceptarme en sus aulas y formarme dentro de ellas, haciéndome una mujer privilegiada al pertenecer a esta casa de estudios: ¡La Máxima!. Por permitirme crecer y llegar a ser la Psicóloga que hoy alcanzo a lograr.

Al INCMNSZ y a todo el departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal por abrirme las puertas y permitirme aprender e iniciar mi desarrollo profesional, aprendiendo en cada día que pase en el Instituto algo nuevo, por el trato profesional que me dieron de igual a igual, Gracias.

A mi directora de tesina Silvia Vite por su apoyo y dedicación para esta tesina, por aceptar dirigir este trabajo desde el primer momento que lo presente, por sus comentarios y por su apoyo para seguir adelante. También gracias a cada uno de mis sinodales: Carmen Gerardo, Mirna Ongay, Juan

Varela y Ricardo Lozada, por las aportaciones de cada uno, que hicieron de este, un mejor trabajo.

A mi familia.

A mis padres Yolanda y Jorge porque sin ustedes no estaría aquí:

Papí: te quiero mucho aunque no te lo diga muy seguido, gracias por darme el impulso para seguir y por la misma vida que me regalaste.

Mamá: ¡Nena!...eres tan tierna y dulce que me haces soñar... ¡Te amo! Por tí he llegado aquí, gracias por ser el ejemplo de lucha y esfuerzo, por enseñarme a vivir y por amarme de esta manera. No me alcanzará la vida para agradecerte todo el amor que me brindas, el apoyo, la comprensión el impulso y la guía. Agradezco a Dios por darme el regalo tan hermoso y grande de ser tu hija. Admiro tu entrega, tu lucha y perseverancia. Este logro es tuyo también, pues estudiamos juntas muchas veces todos estos años ¿recuerdas? No desistas en tus planes, puedes lograr cualquier cosa que te propongas. Gracias por ser la mejor mamá del mundo. Eres lo más bello en mi vida.

A mi herman@s Tannya y también a Oscar por enseñarme cada uno a su manera tantas cosas de la vida, los quiero mucho.

A mis sobrinos Citlali, Isaac y Sofi.

Y a mis abuelitos Tanís y Chelo.

Y también a mi tía Lupita aunque se haya ido.

A mis amig@s y profesor@s de la facultad de Psicología sin mencionar un solo nombre pero sin olvidar a ninguno. Gracias por su apoyo durante este camino y por todas sus enseñanzas.

A los amigos de ayer, de hoy y de mañana: Nydia, Juan Ramírez, Pepe Chuy, Rosario, Any, Sandy, Rafa.

A Javier, por lo bueno.

Yolanda Alejandra Peralta Hernández

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I Selección Técnica de Personal.</b>	
<b>1.1 Antecedentes de la Selección Técnica de Personal</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Proceso de Selección Técnica de Personal tradicional</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Selección por competencias laborales</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Evaluación del proceso de Selección Técnica de Personal</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo II Evaluación del desempeño.</b>	
<b>2.1 Definición</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Objetivos</b>	<b>36</b>
<b>2.3 ¿Quién debe evaluar el desempeño?</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Características y requisitos</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Sistemas de evaluación</b>	<b>41</b>
<b>2.6 Entrevista de evaluación del desempeño</b>	<b>52</b>
<b>2.7 Errores al evaluar</b>	<b>55</b>
<b>2.8 ¿Qué se debe evaluar?</b>	<b>58</b>
<b>2.9 Estudios realizados acerca de la Evaluación del Desempeño y su relación con el proceso de Selección Técnica de Personal.</b>	<b>59</b>

**Capítulo III. Propuesta de evaluación del proceso de Selección Técnica de Personal en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.**

<b>3.1 Antecedentes y estructura organizacional del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán</b>	<b>63</b>
<b>3.2 Proceso de Selección Técnica de Personal en el INCMNSZ</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Propuesta “La Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el proceso de Selección”</b>	<b>74</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>107</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>113</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>117</b>

## **Resumen.**

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta en la cual la Evaluación del Desempeño además de evaluar el desempeño de los trabajadores permita valorar el proceso de Selección Técnica de Personal llevado a cabo en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ).

Después de la revisión teórica realizada sobre el proceso de Reclutamiento y Selección y la Evaluación del Desempeño se muestra la importancia de tener un proceso de Selección definido y claro que asegure la provisión de recursos humanos adecuados a las necesidades de cualquier organización y basándose en la Evaluación del Desempeño puede tenerse una idea acerca de lo apropiado de la selección y capacitación (Arias, 2006) ya sea para continuar con ese modelo o implementar mejoras.

Una vez que “La Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el proceso de Selección” sea aplicada podrán observarse las necesidades del mismo y se realizarán modificaciones y mejoras al modelo en base a las necesidades propias de cada departamento y organización, llegando a la unificación del procedimiento, teniendo un proceso útil de evaluación del proceso de selección para puestos operativos (afanadores y auxiliares de cocina).

**Palabras clave:** Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Evaluación de la Selección, Nivel operativo.

## **Introducción.**

El presente reporte surge de mi participación en el proceso de selección llevado a cabo dentro del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, y busca hacer notar la falta de seguimiento del proceso de selección, de manera concreta la falta de una evaluación formal del proceso de selección de personal realizada por el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

A través de la revisión teórica podemos observar que en los últimos años se ha buscado dar importancia al proceso de selección dentro de las empresas, Espinosa (2001) reportó la implementación del proceso de reclutamiento y selección tradicional en una empresa de servicios, por su parte Huerta (2004) reportó del mismo modo la implementación del mismo proceso en una empresa financiera. Ambas consideran la necesidad de que todas las empresas cuenten con un proceso de reclutamiento y selección completamente definido y estructurado, ya que con éste las organizaciones pueden disminuir diversos problemas como son: alto índice de rotación, demora en cubrir las vacantes, cubrir vacantes con personal inadecuado (que no cubren el perfil) lo que lleva a la necesidad de capacitación, duplicidad de funciones, pérdida de candidatos viables para cubrir vacantes, etc. (Huerta, 2004).

Una vez reconocida la importancia del proceso de reclutamiento y selección así como los beneficios que éste trae a la empresa, el psicólogo laboral y demás profesionistas involucrados en dicho proceso (administradores, pedagogos, etc.) deben asegurar que el proceso de selección llevado en cada empresa sea el mejor posible, de manera que cumpla con su principal función, que es la de colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Sin embargo, en ocasiones una vez que el candidato para cubrir una vacante ha pasado por el proceso de selección e ingresa a la empresa por ser el que cubre el perfil y es el mejor para ocupar la vacante, es contratado y ubicado en su área y lugar de trabajo, en ese momento el área de Reclutamiento y Selección ve cumplida su tarea, deja que sean los jefes inmediatos los que evalúen el trabajo de la persona. Es conveniente y oportuno que ésta



evaluación se realice de forma conjunta entre los jefes inmediatos y el departamento que evaluó al trabajador para saber si la Selección Técnica de Personal está siendo adecuada o no.

En este trabajo busco presentar una propuesta para utilizar *La Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el Proceso de Selección*, por ello realizo una revisión teórica acerca de la Selección del Personal (capítulo 1) y de la Evaluación del Desempeño (capítulo 2) y basada en estos dos importantes procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones hago una propuesta en la cual busco vincularlos (capítulo 3), al utilizar la Evaluación del Desempeño para valorar el Proceso de Selección Técnica de Personal realizado.

## **Capítulo I. Selección Técnica de personal**

### **1.1 Antecedentes de la Selección Técnica de Personal.**

Desde los inicios de la humanidad surgió la necesidad de la dividir las diferentes funciones entre los miembros de una comunidad. Esto se realizaba primeramente por el sexo, la edad y las características físicas. La Selección tiene en esos momentos un carácter espontaneo.

Posteriormente en la antigua Grecia, Heibreder, 1971, plantea que Platón reconoció diferencias individuales entre los hombres. Y debían escogerse para cumplir diversas tareas de acuerdo con su capacidad.

En la Edad Media el trabajo adquirió un carácter hereditario. La clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad. Los oficios pasaban de padres a hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. <sup>1</sup>

Galicia y González (2003) mencionan que ya en mundo contemporáneo la selección de personal se relaciona con la necesidad que existe de aumentar la productividad y las relaciones industriales.

Posteriormente durante la primera guerra mundial surge la necesidad de reclutar grandes grupos de personas, es en esta época cuando surgen pruebas como: Otis en 1917 y el Test Army Alpha para las personas que dominaban el idioma inglés y sabían leer y escribir, y el Army Beta para analfabetos y extranjeros con poco dominio del idioma.

Al terminar la segunda guerra mundial, aproximadamente 200 psicólogos que habían participado en el conflicto debían incorporarse a la actividad laboral. Terminado el conflicto, la American Psychological Association creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, que incorporó experiencias adquiridas en

---

<sup>1</sup> <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

el mundo empresarial. Los psicólogos comenzaron a desarrollar las técnicas de selección de personal.<sup>2</sup>

En la década de los setenta se incluyen marcos legales y se suma la presencia sindical (Galicia y González, 2003).

Durante los últimos 20 años en México el área de Reclutamiento y Selección ha adquirido mayor importancia, pues es a través de ella que el futuro empleado tiene el primer contacto con la empresa. Por lo que debe encargarse de proveer de forma sistemática los recursos humanos de forma oportuna, usando técnicas y procedimientos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1998, citado en Galicia y González, 2003).

### **1.2 Proceso de Selección Técnica de Personal.**

Arias (2006) menciona 5 principios de la Selección Técnica de Personal:

- **Colocación:** el seleccionador debe tratar de aumentar el capital humano en la organización, al tomar en cuenta también el beneficio de los candidatos. Así que si un aspirante no tiene los requerimientos para un determinado puesto se debe determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto dentro de la empresa.
- **Orientación:** en caso de no ser posible aceptar a un candidato, el seleccionador tiene la responsabilidad social de orientarlo, dirigiéndolo a otras fuentes de empleo. Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización durante el proceso de Selección Técnica, esta debe corresponderle proporcionándole orientación.
- **Ética profesional:** el proceso de selección implica una serie de decisiones de gran importancia, ya que estas pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Si el candidato no es aceptado; si se le coloca en un puesto para el que no tiene habilidades, o para el cual tenga más capacidad de la requerida puede verse frustrado y afectar con esto su salud mental, la de su familia, superiores, compañeros de trabajo, etcétera.

---

<sup>2</sup> <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

- **Congruencia entre la persona y su trabajo:** cada persona posee un conjunto de peculiaridades cuyo descubrimiento es necesario a fin de darles una mejor canalización. La adecuación entre cada persona y sus habilidades, intereses y valores con su trabajo propicia una mayor satisfacción además de incrementar su productividad, con secuelas positivas para la sociedad. Así, la evaluación de las habilidades y atributos de las personas son fundamentales en la selección y colocación de personal, la capacitación, el desarrollo, planes de vida y carrera, etc. Por lo que resulta de gran importancia la congruencia entre el trabajo y la persona.
- **Diferencias individuales:** cada persona tiene habilidades, aptitudes y personalidades diferentes, esas variaciones se denominan diferencias individuales, y forman parte de las competencias y, por tanto influyen en el desempeño.

Y define a la Selección Técnica de Personal como la manera de predecir el desempeño del candidato tomando en cuenta diversos predictores que pueden ser las pruebas, entrevistas, solicitud, etc.

Chiavenato (2000) menciona que la Selección Técnica de Personal es escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y también la eficacia de la organización, buscando adecuar a la persona al cargo y que cumpla con eficiencia. Además indica que la Selección Técnica es un proceso de:

**Comparación** entre los requisitos del puesto y el perfil del candidato.

**Decisión** en donde se implican tres momentos:

1. **Modelo de colocación**, en este no se contempla el rechazo, hay un candidato para una vacante.
2. **Modelo de selección**, hay varios candidatos para cubrir una vacante.
3. **Modelo de clasificación**, hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

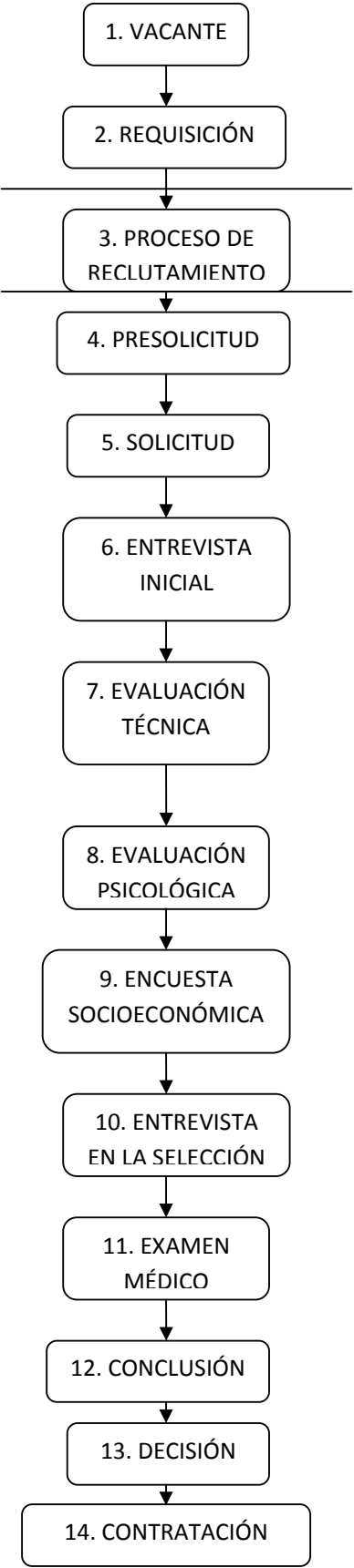
Considera mejor el modelo de clasificación, ya que busca el máximo aprovechamiento de los candidatos, eficiencia de los procesos y reducción de costos.

Ivancevich (2005) define la Selección como el proceso por el que una organización escoge de una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento, se busca una correspondencia óptima entre el puesto y el grado en que una característica peculiar esté presente en un solicitante. Indica además que su importancia está en que las metas de la organización se alcanzan si se logra dicha correspondencia de forma precisa.

Grados (2003) dice que la Selección de Personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Con estas definiciones podemos tener claro lo que implica la Selección Técnica de Personal, los pasos de este proceso, según Grados (2003) se mencionan a continuación:

Figura 1.1 Proceso de Selección Técnica de Personal.



A continuación se desarrolla la figura 1.1:

### **1. La vacante.**

Es el puesto que se encuentra desocupado ya sea porque es de nueva creación, por una necesidad temporal (proyectos, incapacidades, licencias, permisos, vacaciones, enfermedades, accidentes, etc.) por la salida de una persona (renuncia, despido, jubilación, etc.), o debido a promociones o transferencias de personal que dejan un puesto que debe ser remplazado (Zepeda, 1999).

Para cubrir las vacantes existen dos opciones: 1. Buscar entre los empleados de la propia organización para realizar un movimiento lateral o promoción. 2. Atraer a personas del exterior (Arias, 2006). Las vacantes son una oportunidad para repensar y confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparán tal puesto (Zepeda, 1999).

### **2. Requisición.**

Es un documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área solicita que el puesto vacante sea cubierto, permite controlar el número de vacantes y el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro (Zepeda, 1999). Contiene los datos acerca del puesto y los requisitos que debe cubrir el candidato.

### **3. Proceso de Reclutamiento.**

Las empresas deben valerse de diferentes medios y fuentes. Las fuentes se refieren a los apoyos de donde el reclutador puede atraer gente. Y los medios son aquellos que se utilizan para la difusión del puesto vacante.

#### ***Fuentes.***

Existen fuentes internas y externas de reclutamiento, Vite (2008) menciona:

Las internas son aquellas que se encuentran dentro de la organización.

- **Promociones y transferencias:** se busca entre el personal de la organización a personas que cubran los requisitos para ocupar el puesto, con ello se estimula la competencia entre las personas y mejora el

desempeño, ya que se tiene la oportunidad de conseguir puestos más altos, con mayor ingreso y más responsabilidades.

- **Recomendaciones de familiares y amigos:** se informa a los trabajadores de la existencia de vacantes (a través de tableros, boletines, información verbal, etc.) a fin de encontrar candidatos que cubran las características de la vacante.
- **Archivo o cartera de personal:** se integra con solicitudes de candidatos que asistieron a reclutamientos anteriores, y que siendo candidatos aceptables no fueron aceptados por diferentes motivos; o ex empleados que fueron despedidos por reajuste de personal, poco trabajo, crisis, etc. Los objetivos de contar con una cartera de personal son: 1. Contar con recursos humanos en todo momento. 2. Evitar gastos innecesarios por el personal que se requiere y 3. Localizar elementos adecuados para puestos específicos.
- **Sindicato:** en estos casos se envía la requisición de personal al sindicato, y este es responsable de proponer uno o más candidatos para que concursen por el puesto de trabajo.
- **Grupos de intercambio:** son grupos en donde se reúnen las personas encargadas del Departamento de Personal de diferentes empresas e intercambian y comentan las vacantes que tienen, para que otras empresas les recomienden personal que no pudieron contratar por diversos motivos o porque el personal ha sido liquidado.

Las fuentes externas son aquellas exteriores que pueden proporcionar al personal que se requiere, con candidatos reales o en potencia, ya sea que se encuentren disponibles o colocados en otras organizaciones:

- **Agencias de empleo o colocación:** son organizaciones que pueden proveer candidatos de distintas áreas ocupacionales o pueden estar especializadas en cierto tipo de personal, la agencia se encarga del reclutamiento y en ocasiones de una selección preliminar, por lo que el beneficio es tanto para el candidato como para la empresa.



- **Bolsa de trabajo:** son instituciones gratuitas que ayudan a personas que buscan empleo y a empresas que necesitan personal. Existen bolsas de trabajo “abiertas” a todas las instituciones y a todos los solicitantes, como la Bolsa de Trabajo del Servicio Nacional de Empleo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, las de las Delegaciones Políticas, etc. Y hay también bolsas de trabajo universitarias que sirven de enlace entre estudiantes, pasantes y titulados con diferentes empresas públicas o privadas.
- **Ferias de reclutamiento:** son eventos que se organizan para dar atención a solicitantes de empleo, a ellas asisten diversas empresas.
- **Asociaciones profesionales:** en ellas se cuenta con información de socios que están disponibles o bien desean cambiar de empleo y son de áreas muy específicas, ya sea científicas, técnicas o profesionales.
- **Pirateo:** es captar candidatos que se encuentran trabajando pero desean cambiar de empleo por tener mejores salarios, beneficios, cargos más altos o mejores condiciones de trabajo. Se aprovecha del entrenamiento y capacitación de las otras empresas.
- **Presentación espontánea:** o “Puerta de la calle”, se refiere a las personas que llegan por su propia cuenta.
- **Viajes de reclutamiento o reclutamiento foráneo:** es cuando el reclutador debe acudir a otro lugar para conseguir candidatos para el puesto que se desea cubrir. Hay nacionales e internacionales.
- **Outsourcing, subcontratación o tercerización:** consiste en buscar una agencia que se encargue de realizar todo el proceso de reclutamiento y selección, además de la contratación, lo que permite concentrar la atención en las actividades principales de la empresa.

### ***Medios.***

Son anuncios impresos en revistas técnicas y/o profesionales, boletines, periódicos, carteles, etc. y anuncios de radio y televisión. Por ello llegan a una gran audiencia rápidamente, son muy útiles si se requiere informar a grandes porciones de población acerca de una vacante; al mismo tiempo puede

ocasionar que asista un gran número de solicitantes, lo que puede llegar a incrementar el tiempo y costo de la selección.

Actualmente el Internet es un medio de reclutamiento altamente usado, ya que en diversas páginas de Internet se ofertan empleos y por ese mismo medio de comunicación se pueden enviar currícula y solicitudes pudiendo hacer una preselección. Algunas páginas de Internet para la búsqueda de empleo son:

➤ Públicas:

Empleo.gob: [http://www.empleo.gob.mx/wb/BANEM/BANE\\_inicio](http://www.empleo.gob.mx/wb/BANEM/BANE_inicio)

Yakaz: <http://www.yakaz.com.mx/empleo/>

➤ Privadas:

Occ mundial: <http://www.occ.com.mx/>

Computrabajo: <http://www.computrabajo.com.mx/>

Zona jobs: <http://www.zonajobs.com.mx/>

Monster: <http://www.zonajobs.com.mx/>

Bumeran: <http://bumeran.com.mx/>

Lucas 5: <http://www.lucas5.com/>

Entre otras páginas de Internet o anuncios en la red.

#### **4. Pre solicitud.**

Es útil cuando hay muchos candidatos para un puesto, permite apreciar de forma más rápida si el candidato cuenta o no con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Puede usarse también cuando la vacante se ha cubierto y se cuenta aun con candidatos, con ellos se puede organizar una cartera de candidatos.

Contiene los datos de identificación del candidato así como los requisitos mínimos para cubrir el puesto (Grados, 2003).

## 5. Solicitud.

Es un formato en el cual se piden diversos datos demográficos como nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores. Grados (2003), menciona los datos que debe contener la Solicitud son:

- **Datos personales:** nombre, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.
- **Datos escolares:** acerca de la preparación del candidato, desde su inicio hasta el fin, si curso primaria, secundaria, preparatoria, profesional y dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.
- **Experiencia ocupacional:** información sobre la experiencia del desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra; el tiempo que la ha desempeñado, que otras actividades ha hecho, donde ha laborado, sueldo recibido, causas de renuncia, etc.
- **Datos familiares:** muestran la situación familiar como número de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, posición entre estos, etc.
- **Referencias personales:** personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, se pide el nombre, tiempo de conocerlo, forma de localizarlo, etc. se pide preferentemente que no sean familiares.
- **Generales:** son datos que cada empresa considera importantes para el proceso de Selección Técnica de Personal.

## 6. Entrevista inicial.

En el proceso de Selección Técnica de Personal, la entrevista inicial sirve para corroborar los datos de la solicitud además de observar la conducta del candidato. Se le brinda al candidato alguna información acerca de la vacante (horario, sueldo, condiciones de trabajo, etc.), en esta etapa del proceso de selección se piden además los documentos requeridos (comprobante de estudios, cartilla, etc.) (Grados, 2003). Sirve como un filtro para saber si el candidato cubre los requisitos para cubrir la vacante (Zepeda, 1999).

## **7. Evaluación técnica.**

En ocasiones algunos puestos técnicos o especializados requieren que sea realizada una prueba en la que el candidato demuestre sus competencias. La muestra de la tarea seleccionada debe ser lo más similar a las que deben hacerse en la vacante a cubrir (Arias, 2006). Sirve para verificar si el candidato posee alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño del puesto (Zepeda, 1999). Puede realizarse también por medio de un instrumento de evaluación, en el que se puedan medir los conocimientos del candidato en un área determinada. La evaluación técnica se debe hacer antes que la psicológica para reducir tiempo y costos (Grados, 2003).

## **8. Evaluación psicológica.**

Grados (2003) define a esta etapa como la más importante del proceso de Selección Técnica de Personal, en ella se evalúa tanto la capacidad intelectual como emocional de la persona. Se hace por medio de baterías psicológicas según el nivel del puesto, ya sea operativo, medio o ejecutivo. Se sugiere integrar en una batería una prueba de inteligencia, habilidades, personalidad y una autobiografía. En esta última se puede obtener más información del candidato o datos que se hayan pasado por alto en la entrevista inicial, así como su forma de expresión, desarrollo del discurso, etc.

## **9. Encuesta socioeconómica.**

Sirve para conocer el nivel económico del candidato, sus condiciones de vida, referencias personales y laborales. Se hace por medio de encuestas. (Grados, 2003). Cuando es necesario, una persona especializada visita el domicilio del solicitante para observar como es la integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y sus bienes, estilo de vida, entre otros, se verifican sus empleos anteriores, antecedentes de crédito, referencias bancarias, etc. (Arias, 2006).

## **10. Entrevista profunda de selección.**

En el proceso de Selección Técnica la entrevista profunda sirve para aclarar dudas que no fueron comentadas en otra parte del proceso y para profundizar

en información referente al puesto. Sirve también para evaluar la probabilidad del candidato a adaptarse y funcionar adecuadamente en caso de ser contratado en la organización.

Chiavenato (2000) indica 5 etapas de la entrevista de selección:

1. **Preparación**, es en donde se define el objetivo, el tipo de entrevista, se realiza la lectura preliminar del curriculum vitae y/o solicitud, etc.
2. **Ambiente** que debe estar libre de ruidos e interrupciones (físico) y ser ameno, cordial y sin presiones de tiempo (psicológico).
3. **Desarrollo de la entrevista**, es en donde se obtiene toda la información que se desea y se debe proporcionar al candidato la información necesaria para que tome sus decisiones, se debe tomar en cuenta tanto el contenido de la entrevista así como el comportamiento del candidato.
4. **Terminación de la entrevista**, la cual debe ser clara y se debe dar información sobre las acciones futuras y la forma en que será contactado el candidato para conocer el resultado.
5. **Evaluación del candidato**, que debe ser inmediata a la terminación de la entrevista, ya sea para llenar una hoja de evaluación, concluir notas, etc.

Dentro de lo que Chiavenato denomina Desarrollo de la Entrevista, Grados (2003) propone las siguientes fases:

- **Apertura:** consiste en recibir al candidato. De esta fase depende a veces el resto de la entrevista.
- **Rapport:** se refiere a la simpatía y comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador, pretende reducir la ansiedad y formar confianza y espontaneidad. Dentro de esta fase se encuentra el Approach, que es el establecer una distancia social según el tipo de entrevista y su objetivo; y esta también la Empatía, que es la capacidad de ubicarse en el lugar de otra persona, sentir lo que siente y así entenderlo mejor.

- **Desarrollo:** es la fase central y donde se obtiene más información cuantitativa, se usa más una estructura cerrada.
- **Cima:** es donde se obtiene información cualitativa y por ello se usan preguntas abiertas.
- **Cierre:** en esta fase el entrevistador debe dar aviso de que la entrevista va a finalizar y se le pregunta si desea agregar algo.

La entrevista puede ser dirigida, no dirigida o semidirigida. La dirigida se lleva a cabo con un cuestionario, es fácil de realizar, pero suele ser superficial. En la no dirigida el entrevistador hace preguntas generales dejando libre espacio al candidato para que responda, se requiere un entrevistador más capacitado y con experiencia. Y la entrevista semidirigida, que es una combinación de las dos anteriores, hay preguntas de antemano, pero se van agregando según las respuestas del candidato. (Vite, 2008).

En la entrevista deben tocarse diferentes áreas Grados (2003) propone:

- **Área general:** son datos generales del candidato como son nombre, edad, estado civil, donde vive, si es casa propia o rentada, si tiene automóvil, número de hijos, etc. Sirve para tener una idea inicial acerca del candidato.
- **Área escolar:** sirve para conocer el potencial de desarrollo del candidato y saber si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. Además se puede conocer el tipo de enseñanza que tuvo conociendo el entorno sociocultural y económico.
- **Área ocupacional:** es para conocer cuál y cómo ha sido su desempeño. Es recomendable preguntar acerca de en que empresas ha laborado, el período laborado, puesto, ascensos, relación con jefes y compañeros, sueldo al ingresar y al salir, y el motivo de separación.
- **Concepto de sí mismo:** con ello podemos saber la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo, para saber si es objetivo al autoevaluarse o si se sobrevalora.
- **Metas:** sirve para saber cómo es que se proyecta a futuro, se recomienda preguntar metas a corto, mediano y largo plazo.

- Área familiar: se pregunta acerca de su núcleo familiar de origen: padre, madre y hermanos (edad, nivel de estudios, ocupación, etc.). También se pregunta sobre su núcleo familiar actual: esposa (o), hijos, etc.  
Es importante esta área porque permite conocer el tipo de valores que rigen a la familia, así como el nivel social, económico y cultural.
- Pasatiempos: es para conocer cómo es que emplea su tiempo libre y saber si prefiere actividades individuales o grupales.
- Salud: se deben conocer las enfermedades que ha padecido (saber si son comunes o no) y saber si hay enfermedades hereditarias en su familia. Además de enfermedades actuales.

### **11.Examen médico.**

Se realiza el examen médico, ya que la salud puede influir en la productividad, ausentismo, etc. (Arias, 2006). Se observa la capacidad física del candidato y si se encuentran anomalías se orienta a la persona a corregirlas o bien a que se examine periódicamente. En ocasiones no puede ingresar la persona a la organización hasta que no corrija un mal estado de salud (Grados, 2003). Consiste en un cuestionario y en la exploración física, en algunos casos también se incluyen exámenes de laboratorio, todos los resultados deben ser totalmente confidenciales (Arias, 2006).

Es recomendable además que los médicos tengan una noción acerca de los riesgos del puesto tanto en lo que se refiere a accidentes de trabajo como a enfermedades, además de saber si existen partes del cuerpo que estarán sometidas a tensiones, esfuerzos especiales, etc., para que las valore de manera particular (Zepeda, 1999).

### **12.Conclusión.**

Se integran los datos obtenidos en el proceso de selección y se ve si el candidato cubre los requerimientos del puesto. Las conclusiones pueden presentarse de forma abierta, cerrada o mixta.

**Conclusión abierta:** contiene el nombre del candidato y el puesto para el cual esta propuesto, los resultados de la evaluación psicológica con la firma de quien elabora el reporte.

**Conclusión cerrada:** se muestran gráficamente los resultados ya sea en percentiles, puntuación escalar, etc. debe contener el nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación general de los resultados.

**Conclusión mixta:** es una combinación de las dos formas anteriores. (Grados, 2003).

### **13. Decisión.**

Es el aceptar o rechazar al candidato, esta decisión puede depender del jefe directo, el jefe de personal o del dueño, siempre apoyada por el proceso de Selección Técnica de Personal realizado (Grados, 2003).

### **14. Contratación.**

La contratación debe realizarse según la Ley Federal del Trabajo, la cual marca en el Título Segundo (Relaciones individuales de trabajo) y en el Título Séptimo (Relaciones colectivas de trabajo), la existencia de relaciones laborales que deben realizarse preferentemente por escrito, y en dado caso de que no exista tal no se priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad (Artículo 26). En el artículo 25 se dice que el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y



IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

En el caso de contratos colectivos deben sujetarse al capítulo 3 de dicha ley, aunque de forma general debe contener los mismos elementos, tomando en cuenta a los sindicatos.

### **1.3 Selección por competencias.**

La selección por competencias laborales puede definirse como “la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base al comportamiento personal, la experiencia, las realizaciones, el interés de superación y sus aspiraciones” (Contreras, L., 1998 citado en Vega, J., 2001, citado en Soriano, L., 2005 p. 113).

Para realizar la selección por competencias es importante definir los perfiles de puestos con base a las competencias, y se debe contar con herramientas para identificarlas. La selección por competencias es de gran utilidad para conocer no solo lo que la persona dice ser, sino lo que demuestra haber hecho en su vida, a través de ejemplos concretos, indicando las acciones específicas en las que se ha trabajado. (Vega, J. 2001, citado en Soriano, L, 2005).

Para poder realizar la selección por competencias hay que conocer que son en si las competencias laborales, por lo que a continuación se presenta la definición y clasificación de las mismas:

#### **Definición de competencias laborales.**

Torres y Vargas (2007), presentan diversas definiciones de competencias laborales:

- Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. (Rodríguez y Feliú, 1996).

- Una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, e indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos y son representantes de un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas (Claude Levy-Leboyer, 1997).
- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 2000).
- El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER) define las competencias como la capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- El Servicio de Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM/OIT) dice: construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Podemos concluir que las competencias:

1. Son características permanentes de las personas.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.
5. Pueden ser generalizadas a más de una actividad.

Dentro de las organizaciones las competencias cumplen las siguientes funciones:

- Proporcionar un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr los objetivos.
- Definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- Poder interpretar al capital humano en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servir como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporcionar objetividad en los procesos de la organización.
- Ayudar a lograr los resultados esperados por la organización, porque:
  - \* Aseguran empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
  - \* Permiten comparar las habilidades actuales con las necesidades del negocio.
  - \* Permiten racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas.
  - \* Permiten identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación a proyectos específicos.
  - \* Permiten establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

## **Clasificación de competencias laborales.**

Grados, Beutelspacher y Castro, 2002 clasifican las competencias laborales en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales, a fin de favorecer la movilidad ocupacional de la persona y la intercambiabilidad de las normas. Basados en este criterio de transferibilidad se clasifican en:

- **Básicas:** si se refiere a habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo.
- **Genéricas:** si se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencias, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, de programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- **Específicas:** se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho, conocimientos de índole técnico.

Hay también comportamientos y niveles de competencia que indican el nivel en el cual se encuentra el individuo en relación con la competencia laboral. Tanto el supervisor como el empleado conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio que demanda el puesto. Esto contribuye al desarrollo del individuo y orienta sus esfuerzos de mejora a aquellas áreas que le sean definidas como críticas; estos niveles son:

- **Nivel 0:** No se requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, no cuenta con la competencia la persona.
- **Nivel 1:** Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación u objeto para discriminarlos entre un universo.
- **Nivel 2:** Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en qué consiste el método, proceso, sistema u operación.
- **Nivel 3:** Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, un método, proceso, sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.

- **Nivel 4:** Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión).
- **Nivel 5:** Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicaciones de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.
- **Nivel 6:** Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva a la organización. (Grados, Beutelspacher y Castro, 2002)

### **Competencias laborales en la Selección.**

En la selección por competencias se toman en cuenta las habilidades y aptitudes, y se requiere la demostración de tales capacidades. Para ello puede tomarse en cuenta el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) mismo que se encarga de establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), estas últimas se refieren al conjunto de técnicas, habilidades y destrezas que se aplican en el desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, las competencias agregan valor al individuo.

Actualmente existen 48 comités en diversas industrias y sectores, algunos de ellos son: Calzado, Vestido, Minería, Electrónica, Turismo, Comercio, Pesca y acuicultura, Administración de recursos humanos, Cerámica, Café, Trabajo de Oficina, entre muchas otras (Grados, 2003).

Así pues se busca reconocer de manera formal la competencia adquirida por las personas a lo largo de su vida, independientemente de cómo haya sido adquirida, y establecer mecanismos de acreditación de las personas tanto físicas como morales que intervengan en el proceso (Grados, 2003).

Los objetivos de la certificación son: definir criterios que satisfagan los procedimientos de evaluación para ver si una persona posee la competencia

definida en las NTLC; establecer principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de tal competencia; y generar información para todos los participantes en el mercado laboral. La certificación para los candidatos es voluntaria, en instituciones especializadas, con validez universal y con formato único, imparcial y de libre acceso (Grados, 2003).

Este sistema opera en diferentes niveles que son: Institución, Organismos certificadores y Red de centros de evaluación y evaluadores independientes. Los centros de evaluación pueden ser Instituciones educativas tanto públicas como privadas, Empresas, Corporativos y Entidades capacitadoras de cámaras y asociaciones empresariales, asociaciones y colegios de profesionistas, sindicatos y demás proveedores que ofrezcan capacitación (Grados, 2003).

En el proceso de selección, la evaluación es el medio del que se recogen evidencias acerca del desempeño laboral de la persona, para determinar si es competente o aún no, para una función determinada en NTCL. Así la certificación mejora la competitividad empresarial, da mayores oportunidades de empleo a la persona que se certifica y da movilidad y transparencia al mercado laboral. (Grados, 2003).

### **¿Cómo se evalúa por competencias dentro del proceso de selección?**

Gil (2007) menciona que selección basada en competencias laborales necesita de la definición previa de las competencias que se requieren para el adecuado desempeño en el puesto y la evaluación de dichas competencias en los candidatos al puesto.

En la siguiente figura se muestra el lugar de la evaluación de competencias en la selección y como es que se puede evaluar por competencias.

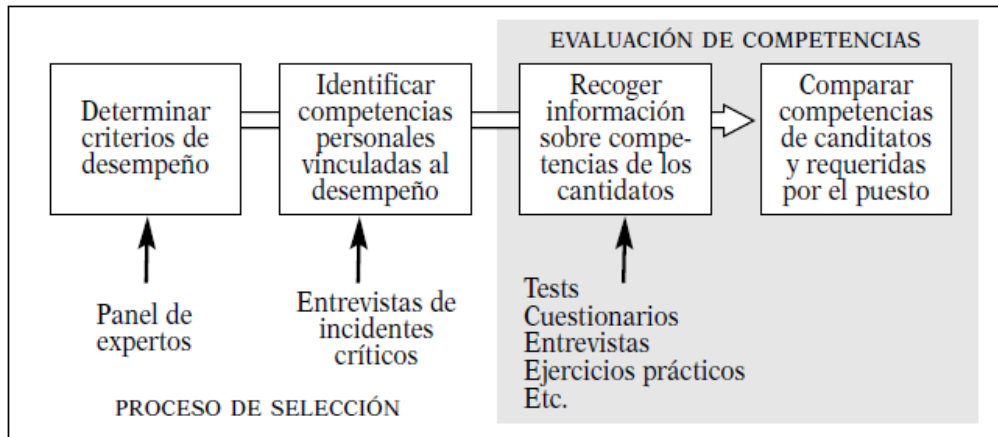


Figura 1.2 Lugar de la evaluación en la selección basada en competencias. Tomada de Gil, 2007.

A continuación se explica la figura 1.2

El proceso de selección debe iniciar definiendo los criterios de desempeño en la vacante, para conocer qué se espera que consiga quien ocupe la misma. El panel de expertos estará formado por miembros de la organización, quienes estén jerárquicamente por encima del puesto en cuestión y quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, establecerán las exigencias del puesto de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización. La observación o la entrevista personal se han propuesto para llevar a cabo esta tarea (Barranco, 2000 citado en Gil, 2007).

Posteriormente se identifican las competencias personales que sirvan para alcanzar los criterios de desempeño. Se puede apoyar en trabajadores que ya desempeñan el puesto y destacan en el, pidiéndoles que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que analicen los elementos que contribuyeron a ello.

Si se trata de un puesto de nueva creación en la organización, la identificación de competencias se puede basar en los listados de competencias genéricas.

Seguidamente debe recogerse información sobre las competencias que tienen los candidatos. Pudiéndose obtener por medio de tests, cuestionarios,

entrevistas o ejercicios prácticos. Una forma de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir las vacantes, las competencias exigidas de manera que haya una autoselección de candidatos.

Finalmente se requiere que se realice una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias requeridas para el puesto. En función de dicha comparación se podrá determinar el grado de ajuste de cada candidato al puesto (Gil, 2007).

Alles, 1999 (citado en Ramos, V., 2002, citado en Soriano 2005), propone un modelo que se basa en:

1. Detección de competencias clave, esto es primeramente dentro de la empresa, tomando en cuenta la visión, misión y valores de la empresa, objetivos del negocio, cultura y competencia requerida.
2. Detectar en los candidatos aquellas características que guardan relación con un desempeño superior. Detectándolas por medio de acciones concretas pasadas, averiguando como es que realmente actúa el candidato ante una situación dada.
3. Usar nuevas herramientas para obtener información, como son entrevistas situacionales, dinámica grupal, juego de roles, etc.
4. Llevar un seguimiento del comportamiento de aquellas competencias observadas en la selección.

Para hacer evaluaciones en selección, Rodríguez, 1999 (citado en Soriano, 2005) menciona que debemos considerar:

- **Variables que se van a incluir en la evaluación:** usualmente se eligen el mínimo de variables que permita predecir al máximo el comportamiento del candidato.



- **Manifestaciones de la variable:** hay que definir de forma conceptual y operacional cada variable, para hacer explícitos sus contenidos, para considerar sus manifestaciones observables.
  
- **Condiciones para que se manifiesten conductas relacionadas con la variable:** ya sea por medio de diferentes tipos de entrevista, pruebas psicométricas, juego de roles, centros de evaluación, etc., para tener evidencia concreta de que aparecen conductas relacionadas con la variable y se observan de forma objetiva.
  
- **Dar significado a las manifestaciones de conducta observadas:** ya sea de forma cualitativa o cuantitativa. Hay que considerar que no todas las conductas tienen el mismo significado y existen algunas más relevantes que otras, por lo que habrá que ponderarlas para que tengan un peso según la relevancia en la evaluación. Para ello se propone:
  1. Observar las manifestaciones de conducta.
  2. Medición (asignar números a las conductas).
  3. Comparar con un criterio para interpretar dicha medición.
  
- **Toma de decisión:** dependiendo de los instrumentos utilizados para obtener información se debe conjuntar, esto puede hacerse por medio de indicadores ya definidos. Existen dos modelos matemáticos para combinar resultados:
  - **Modelo compensatorio:** se promedian los resultados de forma que calificaciones altas y bajas se compensan.
  - **Modelo conjuntivo:** se establece uno o varios puntos de corte, debajo del cual el candidato queda descalificado, independientemente de si hay resultados altos en otra evaluación.

Como podemos observar las competencias laborales se evaluarán según el puesto que se va a cubrir, y pueden usarse diferentes técnicas como:

Gil (2007) menciona algunas de las técnicas para evaluar las competencias, menciona que existen:

**a) Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica.**

Se basa en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulado. En este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.

Se realiza por medio de listas de verificación, escalas, registro de incidentes críticos, ejercicios prácticos (centros de evaluación). Estas técnicas se explican en el capítulo 2.

**b) Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos.**

El evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información dada por los sujetos acerca de su experiencia. Puede hacerse a través de tests, entrevistas de evaluación, y portafolios (carpeta en que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo, puede contener diplomas o certificados, muestras de productos logrados a partir del trabajo desarrollado, etc.).

**c) Técnicas basadas en valoraciones.**

La fuente de información son los propios evaluados u otros miembros de la organización. Incluye autoevaluaciones, evaluación de 360 grados (técnicas que se explican en el siguiente capítulo) y el balance de competencias, que consiste básicamente en que la persona evaluada identifique, seleccione y se comprometa con las opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias (Rodríguez, 2006 citado en Gil, 2007). El balance de competencias requiere diferentes métodos para obtener datos: tests psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. Así se destacan las experiencias profesionales y extra

profesionales, experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones. Con esto la persona aprende a describir y evaluar sus competencias y elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre las competencias que posee y las exigidas para determinado perfil profesional.

#### **1.4 Evaluación del proceso de Selección Técnica de Personal.**

El proceso de Selección Técnica de Personal tiene como meta principal proveer a la organización de aquellas personas que cuentan con los requisitos para cada puesto específico, una vez que las personas se han integrado a la organización es de gran importancia saber hasta qué punto el proceso de selección cumplió con dicha meta.

La Selección Técnica de Personal en sí debe cumplir además una función predictiva en la cual se pueda calcular *a priori* el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución, al decir que debe ser predictiva se refiere a la característica de las técnicas de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados en dichas técnicas. Una forma de conocer la validez predictiva de cualquier técnica de selección es aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa el desempeño en el puesto después de ser aceptados, los resultados de ambas pruebas deben correlacionar de forma positiva (Chiavenato, 2000).

Para poder evaluar esta validez predictiva del proceso de Selección Técnica de Personal podemos auxiliarnos las siguientes técnicas:

##### **1. Entrevista.**

###### **a) De ajuste.**

Este tipo de entrevista se realiza en dos fases, una antes de dar el contrato definitivo que sirve para saber si el trabajador está a gusto en la empresa, si el sueldo es el que se le ofreció, si la supervisión es adecuada, etc., puede suceder que el empleado no desee continuar en la empresa y la información que brinde será de utilidad para retroalimentar a la empresa, o puede ser que el

trabajador se sienta a gusto y quiera continuar en la empresa, en este caso debe investigarse si su desempeño ha sido adecuado y si el jefe y la empresa tiene interés en que el empleado continúe, de ser así se le otorga entonces el contrato definitivo. En caso de que existan discrepancias entre la opinión del empleado y del jefe o la empresa se requiere verificar la objetividad de ambas partes.

La segunda fase se realiza cada 3 o 4 meses para verificar el nivel de adaptación del trabajador a la empresa y la información acerca de los sistemas de la misma, sirve para poder hacer correcciones.

Para el área de Selección de Personal sirve para evaluar el proceso, ya que de acuerdo con los rasgos o segmentos de conducta sobre las cuales se hizo un pronóstico, se hace la guía de la entrevista (Grados, 2000) y se verifica así la validez predictiva del proceso de Selección de Personal.

#### **b) De salida.**

Se realiza cuando los empleados abandonan su actividad, para saber el porqué de su renuncia o despido, debe tenerse un excelente rapport para tener información válida y completa. Hay que tomar en cuenta las opiniones de los empleados que saldrán de la organización pues esta puede servir de retroalimentación acerca de los supervisores, compañeros, políticas de la empresa, etc. sin embargo, si el empleado abandona su actividad por algún conflicto la información puede ser poco válida.

La entrevista de salida puede evaluar los sistemas de selección, de acuerdo a las preguntas que se realicen, se medirán diferentes factores como la adaptación al puesto, logros obtenidos, etc. y se confrontan con los resultados de los exámenes de selección, definiendo así el nivel de certeza que se tuvo en los pronósticos realizados (Grados, 2000).

#### **2. Medidas de ejecución o eficiencia.**

Existen también algunas medidas de ejecución que pueden ser útiles para saber si la Selección de Personal ha sido adecuada, para que tales medidas puedan ser tomadas en cuenta deben contar con objetividad (independiente de gustos, prejuicios, intereses, etc.), validez (que evalúe de forma fiel el

desempeño en el trabajo) y confiabilidad (que den resultados semejantes, de forma consistente cada vez que se tome).

Existen diferentes medidas, algunas de ellas según Chiavenato (2000) son:

- **Cantidad de producción**, se refiere al número de piezas producidas por un trabajador, deben tomarse precauciones ya que no servirá de nada un gran número de producción con poca calidad. Puede establecerse un estándar, con el cuidado de que los trabajadores no trabajen lentamente al saberse observados. Hay que saber que no todos los puestos pueden medirse según la cantidad de piezas producidas.
- **Promedios de producción**, se toma el promedio de producción de un grupo sacando un estándar, de manera que las personas localizadas arriba del promedio son consideradas mejores. El promedio del grupo puede estar influenciado por la motivación, entrenamiento, habilidades, etc.
- **Promedios por grupos seleccionados**, se seleccionan algunos trabajadores que se consideran imparciales.
- **Estudios de tiempo**, se cronometra el tiempo utilizado en realizar cada una de las partes en las que se ha dividido una tarea, se agrega cierto porcentaje de tiempo como tolerancia y se fija como norma.

En las cuatro medidas de ejecución anteriormente mencionadas debe de tenerse cuidado al momento de establecer los estándares, ya que algunos trabajadores pueden manipular el tiempo que tardan en la producción a fin de establecer estándares bajos que sean fáciles de superar en otro momento.

Otras medidas de ejecución son:

- **Exploración a partir de otras tareas semejantes**, se usan para puestos de nueva creación en donde no hay un punto para fijar estándares. Debe tomarse un criterio que este bien fijado, de lo contrario contaminará el estándar del puesto nuevo.
- **Calidad de producción**, debe tomarse en cuenta de forma conjunta con la cantidad, ya que si se tiene excelente calidad en una cantidad muy reducida no resulta tan buena medida. Puede hacerse que cada pieza defectuosa sea

corregida por el mismo trabajador en la misma máquina, para que de esa forma cuide tanto la calidad como la cantidad de producción. En ocasiones es difícil medir la calidad cuando no hay un producto físico sino que se trata de un servicio.

- **Productividad**, es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, es decir, del aprovechamiento de recursos, este factor se debe también al compromiso del trabajador con la misión, coordinación, creatividad, conocimientos, etc.
- **Tiempo de servicios**, es usar la antigüedad como criterio de efectividad, ya que se tiene mayor experiencia y por lo tanto se ejecuta mejor. Hay que observar que no ocurra lo contrario y que el trabajador este poco motivado, aburrido, frustrado, etc.
- **Pesos iguales**, es dar a dos tareas del puesto la misma importancia para evaluar la ejecución.
- **Pesos adjudicados a criterio de los expertos**, se presenta una lista de factores o tareas que se van a evaluar a un grupo de expertos para que determinen la importancia de cada uno de los criterios.
- **Contribuciones y costos en tiempos monetarios**, se observan las pérdidas y ganancias para cada trabajador, desde los costos como sueldos, prestaciones, desperdicios, errores, etc. y sus contribuciones como ventas, sugerencias, valor de producción, innovaciones etc. puede resultar muy complicado llevar una contabilidad de cada persona y además no todos los beneficios son cuantificables en términos monetarios.

Como puede verse las medidas de ejecución son importantes, sin embargo cuentan con limitaciones: desconocimiento de todas las variables, factores personales (poca objetividad), capacitación o Selección de Personal defectuosa, etc. Además al momento de fijarse los estándares no deben descuidarse otras áreas importantes, y debe motivarse a los trabajadores para que no evadan dicho estándar o lo manipulen.

### 3. Costos de la selección.

Otra forma de evaluar el proceso de selección de personal es por medio de sus resultados o salidas, con esto es posible saber si es necesario corregir los errores y ajustar el proceso para mejorarlo. Chiavenato (2000) indica que para hacer un análisis adecuado se deben verificar los costos de:

**Personal:** que administra los procesos de selección, sus salarios, prestaciones y el tiempo de personal de línea (gerentes y equipos) usado para la entrevista de los candidatos.

**Operación:** llamadas telefónicas, honorarios profesionales y de servicios involucrados, anuncios, gastos de viajes, exámenes médicos, servicios de información de experiencia de los candidatos, etc.

**Adicionales:** mobiliario, instalaciones, software, etc.

Para medir la eficacia del proceso de selección puede calcularse el cociente de selección:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Si el cociente de selección disminuye aumentan su eficiencia y selectividad.

Chiavenato (2000) sugiere otras mediciones como: costo total de las operaciones de reclutamiento y selección, costo de admisión por fuente de reclutamiento, calidad del reclutamiento por fuente, beneficios por fuente y eficiencia de la fuente, análisis de los resultados de las pruebas de los admitidos frente a los rechazados, análisis de los resultados de las pruebas de los admitidos frente al rendimiento observado, entre otras.

Se debe calcular también cuánto dinero se ahorrará si se contrata a los candidatos más calificados con el sistema de selección, dichos ahorros vienen de mejoras en el aumento de la calidad, reducción de ausentismo, disminución de accidentes y aminoramiento de la rotación (Ivancevich, 2005).

### 4. Evaluación del desempeño.

Es el proceso que se aplica dentro de algunas organizaciones y puede ser de utilidad para valorar el proceso de Selección Técnica de Personal, ya que por medio de él se evalúa el desempeño de los trabajadores integrados a la

organización y puede conocerse cuál es su rendimiento, de forma general podemos decir que la evaluación del desempeño es un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos (Arenas, 2000 citado en Grados y col, 2002) así mismo si está bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso promociones y compensaciones (Werther y Davis, 2000). En el capítulo siguiente se aborda de forma completa dicho proceso.



## **Capítulo II Evaluación del desempeño.**

### **2.1 Definición.**

Una definición de la evaluación del desempeño la da Schultz (1991) diciendo que son los métodos para calibrar la calidad del trabajo, en esta se detectarán las cualidades y deficiencias de los trabajadores, por lo que su uso correcto facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar las diferentes tareas.

Werther y Davis (2000) lo definen como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; cuando el desempeño es menor a lo estipulado el gerente o supervisor debe tomar acciones correctivas, y el desempeño satisfactorio debe alentarse.

Chiavenato (2001) menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro, sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Además permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto, motivación, etc.

Según Ivancevich (2005) es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.

Para Gómez y col. (2001) la evaluación del desempeño o valoración del rendimiento como ellos lo nombran, implica identificar, medir y gestionar. En la identificación se determinan las áreas que hay que analizar, esta valoración debe basarse en el rendimiento que afecta el éxito de la organización y no en características poco relevantes como sexo, raza, edad, etc. En la medición se realiza un juicio acerca de lo “bueno” o “malo” del rendimiento del trabajador, para ello deben existir estándares de calificación. Y por último la gestión se refiere a tener una visión más allá de crítica o alabanza del trabajo, sino una visión hacia el futuro de la organización, para que los empleados puedan ir superando su propio rendimiento.

La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos (Arenas, 2000 citado en Grados y col, 2002).

Arias (2006) define la evaluación del desempeño como la serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. Por medio de la evaluación se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal, a veces se compara a los colaboradores unos con otros con la finalidad de encaminar de forma más eficiente los esfuerzos de la organización. La evaluación del desempeño se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo de tiempo determinado y con objetividad y facilidad los resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

## **2.2 Objetivos.**

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple sus responsabilidades (Werther y Davis, 2000).

Murphy y Clevelan (1995, citado en Munchinsky, 2001), mencionan algunos de los beneficios de la evaluación del desempeño:

1. Mejora la calidad y da una base racional para tomar decisiones en la organización, desde los aumentos y promociones, hasta los despidos.
2. Mejora la calidad de las decisiones individuales como son la selección de la carrera o el desarrollo de las fortalezas del futuro.
3. Influye en la lealtad del empleado hacia la organización, un sistema exitoso puede incrementar el compromiso y satisfacción en el empleado, sin embargo si el empleado ve injusta la evaluación será más difícil que se sienta comprometido.

El proceso de la Evaluación del Desempeño persigue diferentes objetivos y tiene diversas finalidades, desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus cualidades y deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; así como conocerlo de forma individual y en grupo para mejorar sus condiciones de trabajo y participar en su realización óptima en el ambiente laboral (Grados y col., 2002).

La evaluación del desempeño no debe verse como un fin sino como un medio para mejorar los resultados y por ello cuenta con objetivos intermedios como son: adecuar a la persona al puesto, capacitación, promociones, incentivos salariales, mejoramiento de la relación jefe-subordinado, estímulos, conocimiento de los estándares de la empresa, retroalimentación, etc. (Chiavenato, 2000).

Arias (2006) menciona los objetivos de la evaluación del desempeño para la organización, para el jefe inmediato y para el propio trabajador:

➤ **Para la organización.**

Permite conocer en el momento adecuado a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, las cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas por el personal; también puede ser un apoyo para determinar las necesidades de entrenamiento, y ayuda a la organización a mejorar su planes y objetivos, ya que sirve como base para un cambio efectivo en las actividades llevadas a cabo en el trabajo.

➤ **Para el jefe inmediato.**

Sirve para que los jefes tengan información acerca del desempeño de sus empleados y puedan tomar decisiones basados en este. Ayuda a mejorar las relaciones entre jefes y empleados, ayuda a soportar su opinión en caso de

promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc. y mejora así la labor de supervisión del jefe, lo que contribuye con la modificación y desarrollo de su personal.

➤ **Para el trabajador.**

Se debe dar a conocer periódicamente a los empleados sus resultados, así como aquellos aspectos en los cuales se espera que mejoren. El trabajador que conoce su desempeño puede mejorar y perfeccionar su trabajo, esto sirve además como estimulante, ya que se ve recompensado al menos con el reconocimiento de su jefe. El trabajador que lleva una evaluación del desempeño periódica y sistemática se esmera, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo es importante y que a la organización le interesa su desempeño y trabajo.

### **2.3 ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La evaluación del desempeño puede ser realizada por diferentes integrantes de la organización, Chiavenato (2000) menciona que puedes ser llevada a cabo por:

- **El gerente**, con la asesoría de el control de gestión que cubre la función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, de manera que cada jefe mantiene su autoridad evaluando a sus subordinados, así cada gerente es gestor de su personal.
- **El empleado** mismo realiza su autoevaluación tomando en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o por la organización.
- **El empleado y el gerente**, se basa en la Administración Por Objetivos (APO) pero siendo democrática, participativa, involucradora y muy motivadora, de esta forma se formulan los objetivos por consenso (entre el gerente y el evaluado), se hace un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados (el evaluado acepta los objetivos y se compromete a alcanzarlos), seguido de la actuación y negociación con el gerente en la asignación de recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos (ya sean materiales, humanos, inversiones de capacitación y desarrollo), luego

viene el desempeño (forma en que el evaluado busca alcanzar los objetivos), debe existir una medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados (costo-beneficio) y finalmente una retroalimentación intensiva y medición conjunta continua (el evaluado debe saber cómo va para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado). En esta forma de evaluación se ve más hacia el desempeño futuro que al pasado.

- **Equipo de trabajo**, el equipo es quién responde por la evaluación de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- **Órgano de gestión de personal**, cada gerente da información sobre el desempeño de sus subordinados, la cual es procesada y se realizan informes, la desventaja es que solo se trabaja con medias y medianas y no con el desempeño individual.
- **Comité de evaluación**, la evaluación es realizada por un grupo de personas, unos son miembros permanentes (directores, gerentes de recursos humanos y especialista en evaluación del desempeño) y los miembros transitorios (gerentes y supervisores de área).
- **Evaluación 360 grados**, cada persona es evaluada por las personas de su entorno, superior, subordinados, colegas, proveedores, clientes internos y externos.

Por su parte Ivancevich (2005) menciona además de los anteriores:

- **Subordinados**, deben usarse con vistas de desarrollo, se sugiere que se califiquen áreas de personalidad, liderazgo y delegación y no a otras como son la capacidad de organizar, planear y otros aspectos no tan observables por los subordinados.
- **Alguien ajeno al contexto laboral** (o revisión de campo), un evaluador especializado ajeno a la organización califica a los empleados, es un método caro y el evaluador no cuenta con tantos datos sobre los empleados.

## 2.4 Características y requisitos.

El objetivo de la evaluación es dar una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado lleva a cabo su trabajo (Grados y col., 2002) debe buscarse que las técnicas y métodos que se usen cumplan ciertos requisitos con los cuales se garantiza que la evaluación sea exacta y útil para el desarrollo de la organización y del trabajador. Las características con las que deben contar las técnicas o métodos utilizados para la evaluación son:

- **Estándares:** se debe contar con parámetros definidos con los cuales se realicen mediciones objetivas.
- **Objetividad:** son medidas objetivas del desempeño aquellas que pueden ser verificadas por otras personas (Grados y col., 2002), por lo que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga; de esta forma debe buscarse establecer criterios de evaluación lo más objetivos posible (Arias, 2006). Por lo general las mediciones objetivas son cuantitativas, por ejemplo: número de unidades producidas, número de unidades defectuosas, ahorro de materiales, cantidad de venta, etc. Por otro lado las medidas subjetivas son apreciaciones del evaluador y no son verificables, por ejemplo la simpatía (Grados y col., 2002).
- **Validez:** se debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo (Arias, 2006), la evaluación tendrá validez cuando realmente determine o juzgue lo que desea medir, el índice de validez señala el grado en que dicho sistema es capaz de alcanzar los objetivos del programa (Grados y col., 2002).
- **Confiabilidad:** las medidas deben ser consistentes, dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y la persona permanezcan iguales.

Arias (2006) menciona algunos factores por los que puede verse afectada la confiabilidad:

1. Los evaluadores tienden a cambiar durante el tiempo que transcurre entre dos puntuaciones.

2. Si se produce un cambio en el método de evaluación o en la forma de evaluar.
3. El evaluador conoce mejor que antes las particularidades del individuo y su trabajo, o se ha fijado con más detalle en los factores que intervienen en él.
4. La valoración anterior influye en las valoraciones posteriores. Una escala de evaluación debe ser consistente aun en valoraciones sucesivas.

Por otra parte para mantener la confiabilidad se debe mejorar la calidad de la evaluación, puede hacerse de esta forma:

1. Instruyendo adecuadamente a las personas que van a evaluar.
2. Motivarlas a que realicen sus evaluaciones con interés y entusiasmo.
3. Capacitarlas en el empleo de resultados.

Ivancevich (2005) menciona además otras características para hacer la evaluación:

- **Pertenencia:** debe relacionarse con la producción del ocupante de la manera más lógica posible.
- **Sensibilidad:** debe diferenciar entre buenos y malos trabajadores (de alto y bajo desempeño).
- **Factibilidad:** debe ser mensurable y la recolección de datos no debe ser ineficaz ni estorbosa.

## 2.5 Sistemas de evaluación.

Para realizar la evaluación del desempeño existen diferentes sistemas de evaluación y estos son clasificados de diferentes formas, Ivancevich (2005) los clasifica como métodos de evaluación individual en donde entran las escalas gráficas, elección forzada, evaluación escrita, incidentes críticos, listas de verificación y ponderadas, escalas de evaluación por conducta y escalas de observación de conducta; y los métodos de evaluación colectiva que incluyen el ordenamiento, comparación pareada y distribución forzada.

Por su parte Werther y Davis (2000) los dividen en métodos en base al pasado que son escalas de puntuación (o gráficas), listas de verificación, selección forzada, acontecimientos notables, escalas de calificación conductual,

verificación de campo, establecimiento de categorías, distribución forzada y comparaciones pareadas; y los métodos con base en el desempeño futuro que son las autoevaluaciones, APO, evaluaciones psicológicas y centros de evaluación.

Grados (2002) clasifica a los sistemas según el nivel jerárquico de la persona que califica y el calificado:

- **Sistema vertical:** el que califica y el que es calificado se encuentran en diferentes niveles dentro de la escala jerárquica, puede ser ascendente si los subordinados califican a su superior inmediato, o ser descendente si el empleado es calificado por su jefe o jefes inmediatos.
- **Sistema horizontal:** es cuando cada persona es calificada por sus compañeros, es decir, del mismo nivel organizacional.

Los sistemas pueden dividirse también según su estructura:

- **Sistemas de comparación:** Alineamiento, Comparación pareada o por pares y Distribución forzada o forzosa.
- **Sistemas de escalas:** Continuas, Semicontinuas y Discontinuas.
- **Sistemas de listas verificables:** Ponderadas y De preferencia.

A continuación se presenta la descripción de las técnicas mencionadas, independientemente del tipo de clasificación que se utilice y de los diferentes nombres que adopte una misma técnica:

- **Alineamiento, ordenamiento o establecimiento de categorías.**

Según cada uno de los factores a evaluar, ya determinados, se enlistan por orden a todas las personas que se están evaluando, empezando del menos efectivo al considerado más efectivo (Arias, 2006). También puede partirse del más útil al menos útil según el factor que se está evaluando, se realiza esta operación con cada una de las características a evaluar una a una. Este sistema es sencillo, y se explica fácilmente, además permite clasificar grupos muy grandes de personas, el juez se ve obligado a realizar comparaciones



persona con persona y no comparaciones absolutas. Por otra parte presenta la desventaja de que cuando se evalúan características cualitativas, las personas quedan clasificadas en diferente nivel aunque en ocasiones obtengan la misma calificación (Grados y col., 2002). Puede ocurrir que los juicios subjetivos o personales afecten este método, puede disminuirse la distorsión teniendo a dos o más evaluadores (Werther y Davis, 2000).

➤ **Comparación pareada o por pares.**

Se hace una lista del personal y se compara a cada trabajador con cada uno de los integrantes del grupo y se señala de cada par al que tiene el mejor desempeño, se considera mejor al que tenga mayor número de marcas en relación con sus compañeros. Para encontrar el número de comparaciones se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

Donde N es el número de personas a comparar. (Arias, 2006).

Este método obliga al evaluador a hacer una diferencia entre las personas que califica, además al comparar a una persona con sus compañeros puede estar a la defensiva al momento de recibir la retroalimentación; y es difícil comparar después contra otros grupos ya que no existen normas de calificación, por lo que no es posible comparar si la persona más alta de calificación de un grupo es mejor o peor que otra de un grupo diferente. Por otro lado la ventaja de este sistema es que además de calificar la capacidad del trabajador pueden observarse también las diferencias en las capacidades de varios trabajadores. Sin embargo este método no es recomendable cuando la cantidad de trabajadores es numerosa, ya que al tener que realizar una comparación por cada factor resulta tardado y poco práctico (Grados y col., 2002; Arias, 2006).

➤ **Distribución forzada o forzosa.**

Se obliga a distribuir a los evaluados en diversas proporciones (Arias, 2006), por ejemplo:

El 10% con calificación muy inferior.

El 20% con calificación inferior.

El 40% con calificación promedio.

El 20% con calificación superior.

El 10% con calificación muy superior.

Este método se basa en la curva normal de Gauss:

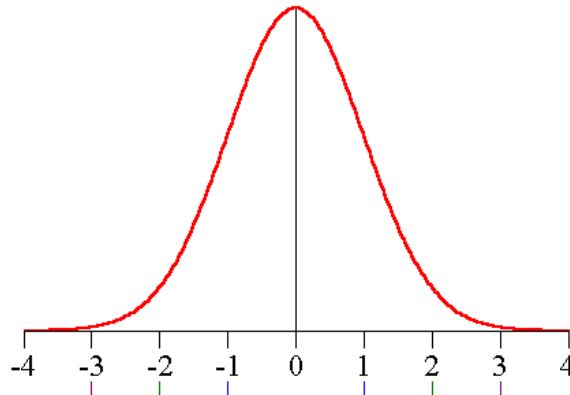


Figura 2. Campana de Gauss, distribución en la evaluación forzosa.

En este método se eliminan distorsiones de tendencia a la media, además del excesivo rigor o tolerancia. Pese a esto al requerir que algunos empleados reciban calificaciones bajas, pueden considerar injusta su evaluación. Este sistema puede usarse para evaluar el desempeño total o bien por factores. Puede usarse también la distribución de puntos, en donde se debe dividir 100 puntos entre el número de trabajadores según el desempeño mostrado, para ello se requiere que el grupo a evaluar sea grande (Grados y col., 2002).

#### ➤ **Sistemas de escalas.**

En estos sistemas se evalúa en base a una escala ya determinada (Arias, 2006), dicha escala tiene una línea horizontal, que representa una cualidad, en un extremo se encuentra el grado mínimo y en el otro el grado máximo, se debe marcar sobre la línea el grado que corresponde al trabajador evaluado (Grados y col., 2002). Los tipos de escalas son:

1. Continuas: solo hay señalados los dos puntos extremos, así la evaluación del desempeño puede hacerse en cualquier punto de variación de la línea (Grados y col., 2002).

2. Semicontinuas: se incluyen puntos intermedios entre los dos extremos para facilitar la evaluación (Grados y col., 2002), o bien puede indicarse por medio

del uso de la escala Likert, en donde el puntaje puede ir de 1 a 5 o bien puede ir en un rango de 0 a 4 o de -2 a 2 y esto no cambia el marco de referencia de la interpretación (Hernández, 2006), en donde se puntúe por ejemplo:

Conocimiento del material de trabajo:

- (5) Muy poco
- (4) Poco
- (3) Suficiente
- (2) Mucho
- (1) Excelente

3. Discontinuas: en estas escalas la posición de las marcas ya están previamente fijadas, el evaluador debe elegir una para medir el desempeño del trabajador. Pueden ser representadas por medio de gráficas, en donde la línea horizontal representa los factores evaluados y la línea vertical (columna) indica el grado de cada factor; también puede representarse en cuadros dentro de los que se definen las características de cada factor de evaluación por grado (Grados y col., 2002).

En general las escalas gráficas permiten al evaluador trabajar con un instrumento sencillo en comprensión, de evaluación simple, dan una visión integrada y resumida de los factores de evaluación y proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. Por otra parte las escalas no permiten flexibilidad al evaluador ya que se tiene que ajustar más al instrumento que a las propias características del evaluado, pueden distorsionarse por interferencias personales de los evaluadores (efectos que se tratan más adelante), los resultados de las evaluaciones se pueden volver rutinarias y además requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones e influencia de los evaluadores.

➤ **Sistemas de listas verificables.**

En estos sistemas se busca que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar la preferencia o rechazo hacia algunos trabajadores (Arias, 2006; Grados y col., 2002).

**1. Ponderadas.**

Se forman listas con afirmaciones que califican el trabajo del empleado, deben tenerse de 25 a 100 frases y a cada enunciado se le da un valor que el supervisor desconoce (Arias, 2006; Grados y col., 2002). La evaluación del empleado es la suma de de las calificaciones (pesos) de los reactivos marcados (Werther y Davis, 2000).

**2. De preferencia.**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual (Grados y col., 2002). Las frases son agrupadas de cuatro en cuatro, de cada grupo dos son favorables y dos desfavorables, el supervisor debe señalar de cada grupo dos frases, que a su juicio describa mejor al evaluado. Con esto se contrarresta la actitud favorable o desfavorable hacia los trabajadores, ya que solo una expresión positiva y una negativa tienen un valor y las otras no (Arias, 2006). O bien puede pedirse al supervisor que señale la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado. Otra forma de realizarse, es teniendo solo frases positivas y el supervisor señala dos frases que se apliquen al desempeño del trabajador evaluado. Los bloques con frases positivas dificultan aún más al supervisor que se deje llevar por influencias. Se ha observado que el método de preferencia da mejores resultados y están exentos de influencias personales y subjetivas, además de tener una aplicación sencilla y no requiere gran capacitación de los evaluadores. Sin embargo presentan algunas desventajas: su elaboración es complicada y requiere de un planteamiento largo y riguroso, al ser un método comparativo y discriminativo presenta solo resultados globales (trabajadores buenos, medios, débiles) sin dar más información y necesita también un complemento de información

acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc. (Grados y col., 2002).

### **Técnicas mixtas.**

En la actualidad algunos autores han creado técnicas mixtas, que se ajusten a las necesidades de la empresa que requiere un proceso de evaluación del desempeño, existen diversas técnicas mixtas y puede haber tantas técnicas como necesidades de evaluación de cada organización. Algunas de estas son:

#### ➤ **Programa a base de hojas de calificación.**

Consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, estas servirán de guía para compararlas posteriormente. Esta hoja debe contener los datos del trabajador (nombre, departamento, sección, puesto, etc.) y una escala gráfica que contenga las características que se desean medir o evaluar; ya sea descriptivas u otorgándoles un valor nominal lo que servirá para obtener una puntuación que se podrá comparar con los demás trabajadores, fijando así una media que pueda usarse como estándar para comparar a todos los empleados. (Grados, 2002).

#### ➤ **Técnica de evaluación de incidentes críticos o acontecimientos notables.**

Esta técnica fue diseñada por Flagan en 1954. Usa la actuación de los individuos basándose en los incidentes críticos o acontecimientos notables, por medio de registros en un tiempo determinado, tomando en cuenta incidentes a favor e incidentes en contra y se observa que tipo de incidentes son los que se presentan con mayor frecuencia, con ello se asigna una calificación al trabajador. Este es un método útil para dar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión de incidentes anteriores, sin embargo es muy subjetivo pues considera a la persona en base a hechos momentáneos y no en base al comportamiento normal (Grados y col, 2002).

Si se combina esta técnica con otras puede ser más útil ya que logra tener más objetividad. Para usar esta técnica Grados y col. (2002) sugieren seguir tres etapas: 1. Recolección de incidentes críticos, se pide a cada supervisor que

enliste todos los ejemplos que recuerde de conductas tanto positivas como negativas. 2. Establecimiento de escalas de incidentes, se presenta la lista de incidentes a expertos y estos determinan el valor en una escala. 3. Construcción de una escala de lista de verificación, se construye una lista de verificación solo con los incidentes que se consideren pertinentes para definir a los trabajadores. El supervisor marca los incidentes que el trabajador muestra, así la calificación para un trabajador se considera como el valor de la media o la mediana de las escala para todos los incidentes indicados para él.

Se debe decidir específicamente que acontecimientos se encuentran bajo control del empleado y que acontecimientos no (Werther y Davis, 2000).

Esta técnica tiene la ventaja de que evalúa los comportamientos previamente evaluados, y el supervisor se siente más seguro al calificar, pues no debe emitir juicios sobre rasgos, uno de los factores que condicionan su éxito es que el supervisor tenga tiempo suficiente para observar a cada subordinado durante el periodo de evaluación y hay que considerar que no siempre podrá recordar todos los acontecimientos observados, por lo cual es necesario llevar una bitácora de cada empleado (Ivancevich, 2005).

➤ **Método de verificación (investigación) de campo.**

Un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que dan los supervisores a cada empleado; el representante del departamento de personal pide información sobre el desempeño del trabajador al supervisor y prepara una evaluación. Posteriormente el representante y el supervisor analizan los resultados y luego se dan a conocer a los empleados. Con la participación de un profesional calificado aumenta la confiabilidad, sin embargo puede resultar costoso y poco práctico (Grados y col., 2002; Ivancevich, 2005). Este método permite evaluar el desempeño, sus causas, planear junto al supervisor los medios para el desarrollo de los empleados y acompañar el desarrollo del empleado de forma dinámica (Chiavenato, 2000).

➤ **Autoevaluaciones.**

El empleado escribe el puesto que desempeña y enumera sus logros personales y también indica las áreas en que presenta dificultades o son áreas de oportunidad, esto sirve al supervisor para saber cuáles son los principales obstáculos que enfrenta el empleado para alcanzar sus objetivos (Werther y Davis, 2000).

Es una técnica muy útil para alentar el desarrollo individual, así como para determinar los objetivos personales a futuro. Puede además de realizarse la autoevaluación, dar al jefe inmediato el mismo formato para que evalúe al trabajador y luego reunirse para ver los puntos de acuerdo y los de desacuerdo, en estos últimos deben aclararse las diferencias. (Grados y col, 2002).

➤ **Evaluaciones psicológicas.**

Sirven para evaluar el potencial y no el desempeño anterior. Esta evaluación se hace por medio de técnicas psicológicas como la entrevista, exámenes psicológicos, conversaciones con supervisores, y verificación de otras evaluaciones. Se elabora un reporte en el que se describan las capacidades intelectuales, habilidades, motivaciones, etc., que puedan ayudar a hacer una predicción sobre el desempeño futuro del trabajador. Por lo regular es un procedimiento que se realiza con los mandos intermedios o superiores. (Grados y col, 2002; Werther y Davis, 2000).

➤ **Centros de evaluación.**

Se evalúa el potencial gerencial o de desarrollo de las personas, que son sometidos a dinámicas de grupo en las que deben simularse situaciones ocupacionales cotidianas para el puesto que están siendo evaluados los trabajadores (Grados y col, 2000). Puede acudir a un centro especializado y se realiza primero una evaluación individual para formar después un grupo que pasa por entrevistas profundas, exámenes psicológicos, referencias personales, ejercicios de simulación (toma de decisiones, uso de computadora, etc.) y durante todo el proceso son calificados por expertos, los resultados de cada evaluador se promedian obteniendo así resultados más objetivos y

finalmente se elabora un informe de cada participante. Es una técnica cara y que requiere de tiempo, por ello se usa para puestos de alto nivel (Werther y Davis, 2000).

➤ **Administración por objetivos (APO)**

Grados y col. (2002) describen este método como el mejor para establecer metas conjuntas entre supervisor y trabajador, ya que parte de la idea de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Los subordinados deben trabajar con un supervisor para establecer objetivos específicos en un tiempo determinado, ya transcurrido el tiempo fijado, se califica a la persona en relación con las metas logradas. Por ello las metas deben ser específicas, razonables y significativas tanto para el empleado como para la empresa.

Los objetivos deben fijarse de forma similar al análisis de puestos, con la diferencia de que en este caso se dirige a una persona particular en su puesto, así la persona tendrá metas a desarrollar en un periodo dado. Esta técnica consta de tres etapas que son:

1. **Elaboración:** el supervisor y el empleado elaboran un proyecto con los objetivos que se quieren alcanzar, la fecha de inicio, las etapas y los plazos de tiempo, además de los materiales y las condiciones para prevenir obstáculos. El objetivo general y las metas deben estar definidas claramente para al final poder evaluar los logros, se sugiere usar cronogramas.
2. **Desarrollo:** se lleva a cabo el plan trazado, usando anotaciones mensuales a fin de poder cuantificar cada 3 o 6 meses los avances, estos registros son importantes para evitar errores en la evaluación.
3. **Evaluación y retroalimentación:** la administración por objetivos depende poco de las calificaciones, por lo que la probabilidad de presentar errores de calificación es menor. Se recomienda usar esta técnica a niveles ejecutivos, sobre todo en departamentos en los que exista conflicto en el manejo de personal.

Algunas desventajas de la APO son: ve demasiado la detección de problemas y da poca atención a prevenir dificultades, además produce mucho papeleo, si



se fijan demasiados objetivos puede causar confusión (se recomienda de 4 a 6), en algunos puestos es más difícil establecer objetivos, se insiste mucho en el corto plazo, los objetivos originales no se modifican, y puede ser vista como un medio de control rígido que intimida y se vuelve poco motivante (Ivancevich, 2005). Debe cuidarse además que los objetivos no sean demasiado ambiciosos sino más realistas.

➤ **Programa a base de entrevistas.**

Se realiza por medio de entrevistas en las que se obtiene información acerca de la actuación y orientación hacia el trabajo del empleado. Con el uso de este programa se busca dar retroalimentación al trabajador para que sepa sus adelantos y fallas, así como la posición que tiene en la empresa y ante el jefe; se busca también dar oportunidad para que conozca cómo mejorar su actuación; y que vea las características que debe desarrollar para en un futuro tener un puesto superior. La entrevista ayudará en otros aspectos como: conocer la adaptación del empleado a su trabajo, saber si el tipo de supervisión es adecuada, aceptación de normas y políticas, beneficios de la capacitación, etc. (Grados y col, 2002).

➤ **Programa mixto a base de hojas de calificación y entrevistas.**

El jefe coordinado con el psicólogo organizacional, llena la hoja de calificación, después se realiza una entrevista amplia con el empleado, en la que se plantean las apreciaciones que se tienen sobre su desempeño. A pesar de ser un programa que requiere mayor tiempo cuenta más objetividad (Grados y col, 2002).

➤ **Evaluación escrita.**

El evaluador debe describir los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, puede usarse junto a escalas o ser un texto libre, es difícil comparar los textos escritos por el mismo o diferentes evaluadores y aquellos que redactan mejor pueden retratar mejor la conducta del empleado (Ivancevich, 2005).

➤ **Escalas de evaluación por conducta (o de calificación conductual).**

Fue creada por Smith y Kendall y se conforma de 6 a 10 dimensiones del desempeño definidas específicamente entre los empleados y los evaluadores, cada una con cinco o seis incidentes críticos fijos tanto negativos como positivos, luego se califica a cada empleado en dichas dimensiones y se da retroalimentación (Ivancevich, 2005).

➤ **Escalas de observación de la conducta.**

Fue hecha por Latham y sus colaboradores y usa también incidentes críticos para identificar una serie de conductas, pero en vez de identificar los comportamientos del empleado en cierto periodo, el calificador indica en una escala con qué frecuencia realiza el empleado calificado esas conductas. Puede usarse una escalas de 1 al 5 dando a cada un número un porcentaje de veces que se realizó la conducta. (Ivancevich, 2005).

## **2.6 Entrevista de evaluación del desempeño.**

La entrevista de evaluación del desempeño servirá para dar retroalimentación al empleado acerca de su actuación en el pasado y su futuro potencial, por lo que debe ser llevada como un diálogo (Werther y Davis, 2000).

Chiavenato (2000) menciona los propósitos de la entrevista:

1. Dar al empleado las condiciones para mejorar su desempeño, permite que aprenda y conozca lo que lo jefes esperan de él en tanto calidad, cantidad, y métodos de trabajo, además de entender las razones de esos estándares.
2. Dar al empleado una idea clara de cómo está realizando su trabajo, destacando sus fortalezas y debilidades comparándolas con los estándares fijados, así puede ajustar o adecuar su desempeño.
3. Hablar sobre las medidas y planes de desarrollo y usar mejor las aptitudes del empleado para que mejore y participe activamente en las medidas tomadas.
4. Estimular las relaciones entre el gerente y los empleados, de forma que puedan hablar con franqueza, formando así relaciones fuertes y sanas.

5. Eliminar o reducir diferencias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no tienen la asesoría planeada o bien orientada.

Para realizar la entrevista de forma adecuada Norman R. F. Maier (citado en Sherman y col, 1998), habla acerca de tres formas de llevar a cabo la entrevista:

1. Decir y convencer, se debe contar con la capacidad de convencer al empleado de cambiar en una forma prescrita, con lo que quizá tenga que desarrollar nuevas conductas y deban usarse incentivos de motivación por parte del evaluador o supervisor.

2. Decir y escuchar, se deben comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño, además de explorar detalladamente los sentimientos del empleado respecto a la evaluación, el entrevistador debe escuchar los puntos de desacuerdo y saber manejar las conductas defensivas sin tratar de refutarlo. Es una ocasión para liberar los sentimientos de frustración ayudando a reducirlos o eliminarlos.

3. Solución de problemas, es primordial escuchar, aceptar y responder a los sentimientos. Se busca estimular el crecimiento y el desarrollo mediante la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones e insatisfacciones que el empleado ha encontrado. Maier (citado en Sherman y col., 1998) sugiere este método pues estimula el crecimiento y desarrollo del empleado.

Los supervisores, evaluadores y entrevistadores deben ser capaces de usar los 3 métodos dependiendo del tema que se analiza o la conducta evaluada.

Aunque no existen estándares para tener una buena entrevista, existen algunos lineamientos que pueden ayudar a una mejor retroalimentación, satisfacción de la entrevista e intención de mejorar, algunos de estos lineamientos los presentan Werther y Davis (2000) y son:

1. Pedir una autoevaluación, aunque no se use de manera formal el empleado comienza a pensar sus logros y se sabe bajo qué criterios se le evalúa, con lo

que se eliminan posibles sorpresas. Además quedan más satisfechos y ven más justa la evaluación cuando ellos aportan algo.

2. Invitar a la participación, tener un diálogo que ayude a mejorar el desempeño, cuanto más participación tenga el empleado se pueden descubrir las causas y obstáculos del desempeño y surgirán ideas para mejorar. Una posible medida es que el evaluador hable solo un 30 o 35 % y el resto del tiempo el empleado.

3. Expresar aprecio, se debe reconocer lo que el empleado ha hecho bien, con ello estará menos a la defensiva y podrá hablar de aspectos que no han salido del todo bien. Hay que evitar el efecto de “emparedado”, es decir mencionar aspectos positivos y luego negativos y después positivos, ya que de esa forma el empleado sabe que después de un buen comentario viene la crítica.

4. Minimizar la crítica, hay que enfocarse en los puntos objetivos más problemáticos o más importantes.

5. Cambiar la conducta, no a la persona, cuando existe un área de conflicto se debe tener en cuenta que la persona no es mala, sino las acciones que realiza en el puesto. Para las personas es difícil cambiar lo que son y es más sencillo cambiar como actúan.

6. Enfocarse en la solución de problemas, no buscar culpables o discutir sobre la razón que origino una situación, sino analizar las causas y buscar soluciones.

7. Apoyar, en ocasiones los empleados atribuyen los problemas a obstáculos reales o percibidos, por lo que se debe brindar apoyo y tratar de eliminar obstáculos externos y trabajar con el empleado para alcanzar las metas.

8. Establecer metas, enfocarse en el futuro destacando las fortalezas sobre las que se puede construir, concentrarse en las oportunidades que existen de crecimiento dentro de su puesto actual, limitar tales planes a un lapso razonable y establecer planes específicos que definan como alcanzar la meta.

9. Dar seguimiento de forma cotidiana, la retroalimentación debe ser inmediata y específica a cada situación, las pláticas informales hechas de forma periódica sirven para dar un buen seguimiento.

## **2.7 Errores al evaluar.**

Al realizar la evaluación pueden cometerse errores de tipo subjetivo, ya sea por prejuicios del evaluador o por falta de preparación del mismo, con ello se distorsiona el proceso de evaluación dejando de lado sus objetivos, algunos de estos errores son:

### **➤ Tendencia central.**

Es cuando los evaluadores colocan la mayoría de las puntuaciones (o todas) en un nivel medio de la escala, ya sea por desconocimiento de los empleados y de su trabajo, o por querer evitar responsabilidades. Para evitar este error se puede definir lo más concreto posible cada factor y poner un número par de niveles.

### **➤ Efecto de halo.**

Es cuando un evaluador se deja llevar por una cualidad o comportamiento normal y deja que influya favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades, si se ve un factor como bueno, se tiende a ver todos los demás también como positivos, o en su caso como malos o desfavorables. Para evitar este error se debe capacitar adecuadamente a los evaluadores para que evalúen cada factor por separado y aumenten su capacidad analítica.

### **➤ Diferencias interdepartamentales.**

En ocasiones las evaluaciones asignadas discrepan de un departamento a otro, ya sea por diferencias en las condiciones en las que se realiza el trabajo o bien (y más comúnmente) a diferencias de interpretación.

### **➤ Carencia de programas adecuados.**

Si se utilizan programas sin adaptarlos a las necesidades de la empresa por medio de estudios, investigaciones y ajustes puede llevar al fracaso de la evaluación, ya que cada empresa tiene sus propias necesidades y particularidades.

➤ **De deficiencia y contaminación.**

La deficiencia puede ocurrir cuando se omiten elementos importantes del éxito en el puesto, un buen análisis de puestos asegurará que la evaluación cubra los factores más importantes del mismo. La contaminación por el contrario sucede cuando se incluyen dimensiones ajenas para el éxito del trabajo.

➤ **De novedad o acontecimientos recientes.**

Es cuando el evaluador permite que los eventos recientes influyan más que los anteriores en la evaluación del desempeño. Para contrarrestar este error el calificador debe tomar en cuenta la totalidad del desempeño y no solo los eventos recientes. En ocasiones los empleados saben de este factor que afecta la evaluación y si conocen la fecha de evaluación se hacen notar y destacan sus características positivas.

➤ **De indulgencia o severidad.**

En este caso tiene que ver con que tan “exigente” es el calificador, cuando es demasiado severo hay indulgencia negativa (severidad), mientras que si es benévolo hay indulgencia positiva. Para evitar este error se puede utilizar la técnica de distribución forzada.

➤ **De contraste y similitud.**

Es cuando el calificador juzga de manera opuesta de cómo se percibe el mismo. Y el error de similitud sucede cuando califica del mismo modo a como se percibe a sí mismo. Para resolver estos problemas se debe capacitar a los calificadores para que evalúen a los trabajadores y no a sí mismos.

➤ **De contraste con otro empleado.**

El evaluador deja que el desempeño de otro empleado influya en las calificaciones que le da a alguien, esto puede afectar positiva o negativamente al trabajador.

➤ **De proximidad.**

Deriva de la forma en que se sitúan los conceptos en el impreso de calificación, también se llama “efecto de orden” y refleja el efecto que tienen los conceptos próximos a la calificación de una característica dada. Para evitar este error se debe contar con varias formas distintas de la escala de calificación, poniendo los reactivos en forma diferente. Si se cuenta por ejemplo con dos formatos se debe calificar con uno y pasado un tiempo evaluar con el segundo.

➤ **Prejuicios.**

Los prejuicios son un obstáculo para la evaluación, algunos de los prejuicios comunes son:

- Inseguridad: si la persona conoce poco acerca del procedimiento y no se siente capaz de dar un puntaje que refleja la realidad del evaluado.
- Temor: si algún empleado obtiene calificaciones bajas, siente temor de que este pierda su posición, ya que tiene simpatía por dicho trabajador.
- Duda: el evaluador no está convencido de la efectividad del programa que evalúa el desempeño, puede sentir que faltan factores o características.

Ante estos prejuicios lo mejor es dar una buena capacitación a los evaluadores acerca de los beneficios del programa, así como sus objetivos. Y explicar que la evaluación debe hacerse de forma objetiva.

➤ **El juego de la calificación.**

Si la persona que evalúa carece de información adecuada para contestar las preguntas de la escala o desconoce su significado y no está de acuerdo con la ponderación de las cualidades, y prefiere emplear el tiempo en temas que sean de su preferencia. Esto afecta el desarrollo del programa, así lo evaluadores sienten que están en un “concurso” entre sus evaluaciones y las de los supervisores especializados del programa.

➤ **Diferencias de conceptos al evaluar según el tipo de trabajo.**

Al determinar la productividad, debe tomarse en cuenta el tipo de trabajo, diferenciando los trabajos repetitivos o rutinarios, de los trabajos que requieren un esfuerzo intelectual. Esto debe ser tomado en cuenta por los evaluadores.

## **2.8 ¿Qué se debe evaluar?**

Antes de comenzar la evaluación debemos tener claras cuales son las cualidades o “rasgos” que se van a tomar en cuenta, estos deben relacionarse con la conducta laboral de la persona a la que se va a calificar. Los rasgos que se tomen en cuenta van a ir de la mano con las características del puesto de trabajo y los requerimientos del mismo. Grados y col. (2002) presentan algunas cualidades generales que se deben considerar y que se han encontrado en empresas mexicanas:

### **➤ Calidad del trabajo.**

Es el grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y la forma de presentar los reportes o informes, es necesario evaluar este aspecto para conocer hasta qué grado se puede confiar en el desempeño de un empleado y que tanta supervisión necesita. Para los supervisores se debe observar su capacidad de supervisión y organización del trabajo.

### **➤ Rendimiento.**

Es el volumen de trabajo realizado respecto a normas establecidas en cuanto a: puntualidad en la entrega oportuna y completa de reportes, trabajos designados, etc. dentro del horario normal.

### **➤ Conocimiento y experiencia.**

Se refiere a la habilidad de la persona para aplicar sus conocimientos teóricos y prácticos en una tarea, además de la habilidad para realizar trabajos de rutina empleando criterios, recursos y soluciones a problemas en los trabajos realizados.

### **➤ Iniciativa y cooperación.**

Es la actitud del empleado frente a su trabajo: si sugiere mejoras, si presenta un espíritu emprendedor, entusiasmo, cooperación, etc.



➤ **Comportamiento y actitud.**

Es la postura que el trabajador presenta ante las reglas y políticas establecidas por la empresa, como son: puntualidad, asistencia, diligencia, dedicación, etc.

➤ **Relaciones con terceros.**

Es el comportamiento ante los clientes, compañeros, supervisores, etc., así como el tacto y madurez en el trabajo.

➤ **Presentación personal.**

Esta característica es de gran importancia no solo para los puestos superiores y debe ser tomada en cuenta en forma razonable y equilibrada sin llegar a ningún extremo. Para algunos puestos la presentación personal tendrá mayor importancia, sobre todo para aquellos que tienen contacto directo con el público como son recepcionistas, vendedores, representantes, etc.

Debe evaluarse también según el tipo de trabajo que desempeña la persona, a continuación presento únicamente las características del personal operativo:

- 1. Personal de oficina:** tomar en cuenta cualidades de su comportamiento, eficiencia, iniciativa y cooperación.
- 2. Personal obrero:** se tomarán características sobre la calidad del trabajo, habilidad manual, etc.
- 3. Personal técnico:** se tomarán características del área de trabajo tanto en la práctica como en conocimientos.

## **2.9 Estudios realizados acerca de la Evaluación del Desempeño y su relación con el proceso de Selección Técnica de Personal.**

Como se mencionó en el apartado 2.2 la evaluación de desempeño cumple diversos objetivos tanto para la empresa, el jefe inmediato y el empleado. La evaluación del desempeño puede utilizarse para mejorar todos los recursos humanos de la organización, y puede vincularse con los planeación de programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores. Además como

menciona Arias (2006) puede ayudarnos a verificar si la Selección Técnica de Personal ha sido adecuada.

Al respecto Luna (2000) dice que la Evaluación del Desempeño es importante para el éxito de los programas de selección siempre y cuando estos programas se encuentren bien definidos por la empresa. Realizó un estudio en donde no encontró una relación significativa entre el proceso de selección y la evaluación del desempeño, sin embargo, lo atribuyó a que la empresa en la que se realizó la investigación no contaba con un procedimiento de selección bien definido, además de haber trabajado con una muestra pequeña, sumado a la dificultad para obtener información de los jefes inmediatos y los encargados de Recursos Humanos.

Palomo (2002), realizó un reporte de trabajo en el cual quiso mostrar la relación que existe entre la evaluación psicológica que se realiza durante el proceso de Selección de Personal y la evaluación del desempeño. Menciona que en su estudio, realizado en una institución gubernamental -menciona el proceso específico de selección que se lleva a cabo en ella, siendo básicamente un proceso tradicional- la evaluación psicológica no muestra un cien por ciento de asertividad en sus predicciones, por lo que sugiere aumentar la calidad de los instrumentos aplicados. Ante esta conclusión yo propongo tomar en cuenta el proceso de selección en su totalidad (y no solo la parte de la evaluación psicológica), ya que a partir de la solicitud, entrevista inicial y profunda, evaluaciones, estudios socioeconómicos, etc. puede tenerse una visión más completa del candidato.

Palomo (2002) expone que es indispensable fundamentar de manera específica el proceso de selección mediante la previsión de la estructura de la organización, perfiles de puestos, definición clara de funciones y un establecimiento claro y concreto acerca de los criterios que se tomarán en cuenta para que una persona ingrese o no a la organización. Además de revalorar el proceso de selección observando si el perfil de un candidato es viable para alguno de los puestos de la organización (no solo para un puesto), tener una evaluación psicológica válida y confiable, pruebas estandarizadas y

específicas de conocimientos y dar importancia a todo el proceso de selección. En su estudio no encontró una relación significativa entre la evaluación psicológica y la del desempeño y lo atribuye a que los factores considerados en ambas evaluaciones fueran diferentes, que los perfiles del puesto podían tener características que no corresponden de manera real, así como los criterios de rechazo pueden ser factores que si favorezcan al desempeño, que la capacitación dada fuera diferente, que se evaluó para un puesto y se contrató en otro teniendo así diferencias con el perfil original y que la evaluación del desempeño haya sido poco objetiva debido a aspiraciones personales de los jefes inmediatos.

Propone realizar un proceso integral y dar seguimiento a los resultados de la evaluación psicológica y tener definidos los perfiles de puesto para poder vincular de forma significativa la evaluación psicológica y la del desempeño.

Por su parte Gómez (2000), menciona que en cuanto al estudio de la evaluación del desempeño hay un rezago teórico y tecnológico, y la investigación empírica es reducida debido a que solo se refiere a casos específicos en algunas empresas, ya sea por el desconocimiento de su uso o la falta de información de cómo aplicarla. Por ello Gómez realiza una propuesta en la que sugiere un proceso de evaluación del desempeño como seguimiento al proceso de selección. Menciona que de forma independiente al tipo de selección que se realice es necesario comprobar si está siendo útil o no para la organización y divide su propuesta en dos partes:

1. Proceso de selección de personal: indica las etapas del proceso de selección iniciando con el análisis de puestos hasta terminar con la contratación e integración de personal a la organización. Una vez contratado y pasados 3 meses puede aplicarse la segunda parte.
2. Proceso de evaluación del desempeño: indica un procedimiento para determinar si la ejecución del trabajo es satisfactoria. Propone diversas etapas que se centran básicamente en la elaboración de un instrumento para medir el desempeño, menciona las principales características que debe tener como: confiabilidad, validez, obtención de normas, validación del

instrumento y obtención de medidas criterio. Además menciona la importancia de que sea el responsable de Reclutamiento y Selección quien se encargue de este proceso, debido a que es quien cuenta con los recursos y conocimientos necesarios para realizar la evaluación del desempeño, siempre con el apoyo de jefes directos y supervisores.

Concluye diciendo que el sistema de selección de personal debe ser confiable y debe proporcionar desde un inicio al personal idóneo que se requiera.

Después de esta revisión acerca de trabajos relacionados con el proceso de selección y su relación con la evaluación del desempeño puede observarse la falta de investigación en esta área, ya que en muchas empresas el trabajo del área de Reclutamiento y Selección finaliza con la contratación de personal. Es por ello que se considera la necesidad de contar con un proceso de evaluación de la selección, ya que, el desempeño de las personas podrá indicarnos si la selección ha sido adecuada, y si no es así se deben tomar las medidas pertinentes.

Por ello tras la revisión teórica acerca del proceso de Selección y de la Evaluación de desempeño, realizo una propuesta basada en este método para evaluar el proceso de selección, la cual es presentada en el siguiente capítulo.

### **Capítulo III. Propuesta de evaluación del proceso de Selección Técnica de Personal en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ)**

#### **3.1 Antecedentes y estructura organizacional del INCMNSZ.**

El Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ) es uno de los Institutos Nacionales de Salud dependientes de la Secretaría de Salud. Es una de las instituciones médicas de mayor prestigio asistencial y científico de México.<sup>3</sup>

Se inauguró el 12 de octubre de 1946 con el nombre de Hospital de Enfermedades de la Nutrición. Constaba de una consulta externa, 120 camas para internación, servicios de laboratorios y gabinetes y tres departamentos médicos: endocrinología, gastroenterología y hematología.

En 1947 se inaugura el servicio de cirugía que permite otorgar una atención integral a los enfermos. En 1948 se publica el primer número de la Revista de Investigación Clínica, que sigue apareciendo hasta el día de hoy y es de las revistas mexicanas más reconocidas dentro y fuera del país.

Para 1956 se inaugura el Departamento de Bioquímica y en 1957 se constituye formalmente la División de Nutrición que realiza numerosos estudios de comunidad y es asesora del gobierno en este campo. En este año se inaugura además la Escuela de Enfermería y en 1960 gracias al donativo de la Fundación Rockefeller se constituye la oficina de Enseñanza que sistematiza esta actividad.

---

<sup>3</sup> [http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1](http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1)

En 1980 el Dr. Salvador Zubirán pasa a ser Director Emérito y el Dr. Carlos Gual ocupa la Dirección. Se hace oficial el nombre de Instituto Nacional de la Nutrición y en 1982 el Dr. Manuel Campuzano es nombrado Director General del Instituto.

Es en el año de 1987 cuando se agrega el nombre Salvador Zubirán al nombre del Instituto.

En 1992 se concluye la construcción de una unidad habitacional para médicos residentes y profesores invitados, y un bioterio. El Dr. Donato Alarcón Segovia es nombrado Director General del Instituto.

Para 1995 se termina la remodelación de todo el Instituto, ofreciendo una nueva consulta externa y se moderniza el equipamiento.

El 26 de mayo de 2000 se cambia el nombre de Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán por el de Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, pues refleja más adecuadamente las actividades de atención médica, investigación y enseñanza que se desarrollan en el Instituto, en el ámbito de la medicina interna, la cirugía y la nutrición.<sup>4</sup>

El Director actual es el Dr. Fernando Gabilondo Navarro.

Desde sus inicios, el Instituto se planeó como una institución médica modelo en el que las actividades asistenciales sirvieran como sustento de las educativas y de investigación, pensando que sólo se puede dar buena asistencia en un ambiente académico que propicie la enseñanza e investigación científica.

---

<sup>4</sup> [http://www.innsz.mx/opencms/contenido/conoce/historia\\_instituto.html](http://www.innsz.mx/opencms/contenido/conoce/historia_instituto.html)

Los objetivos iniciales fueron cumplidos con amplitud y en sus más de 50 años de existencia el número de departamentos médicos creció de 3 a más de 40 abarcando casi todas las especialidades de la medicina.<sup>5</sup>

- Misión, Visión y Principios del INCMNSZ.

**Misión:** Somos una Institución nacional de salud que realiza investigación, docencia y asistencia de calidad, con honestidad, responsabilidad y compromiso social, en un marco de libertad y lealtad, al servicio del ser humano y su entorno.

**Visión:** Ser una Institución de salud líder nacional e internacional por la excelencia en la asistencia, docencia e investigación, con una red de centros afiliados que apliquen el mismo modelo integrador.

**Principios:** Libertad, Honestidad, Lealtad, Responsabilidad, Compromiso social, Humanismo, Tolerancia, Excelencia, Calidad e Igualdad.

**Lema:** "Hacia la excelencia"<sup>6</sup>

- **Recursos Humanos.**

En cuanto al trabajo de la Psicología hay diferentes campos como la asistencia a pacientes, clínica del sueño, etcétera. Sin embargo en cuanto al campo de la Psicología Laboral encontramos que dentro de la Dirección de Administración se encuentra la Subdirección de Recursos Humanos, que consta a su vez del Departamento de Empleo y Remuneraciones, del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación y del Departamento de Relaciones Laborales.

---

<sup>5</sup> [http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1](http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1)

<sup>6</sup> [http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1](http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1)



*Organigrama de la Subdirección de Recursos Humanos.*

En el Manual de Procedimientos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal (2009) encontramos que este tiene historia desde el año de 1946, cuando dentro del Instituto surge el Departamento de Recursos Humanos, este tenía como función principal la elaboración de la nómina y el control de asistencia. En 1950 se contaba con un jefe de personal dedicado a mantener la estabilidad laboral del Instituto.

En 1986 se contrata a una coordinadora encargada de reclutar, seleccionar y coordinar el grupo de secretarías suplentes, ya que esta actividad se realizaba sin un adecuado procedimiento.

Se implementan programas de inducción al puesto para el personal de nuevo ingreso y capacitación continua para el personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que labora en el Instituto.

En el mismo año de 1986 se reestructuró el Departamento de Recursos Humanos debido a la carga excesiva de trabajo, por lo que se elevó a nivel de Subdirección creándose tres departamentos: Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal; Empleo y Remuneraciones; y Relaciones Laborales.

Para el 2004 se instituye la coordinación de Capacitación que se ha dado a la tarea de capacitar al personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que labora en el Instituto. En 2007 el área de capacitación incorpora un docente para impartir clases de inglés y se inician asesorías de CENEVAL para aquellos empleados que desean continuar sus estudios.



En 2005 se establece la coordinación de Reclutamiento y Selección con la incorporación de nuevos elementos, en este año se lleva a cabo una reestructuración de procedimientos y se automatizan las pruebas psicométricas.

- Misión, Visión y Principios del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación:

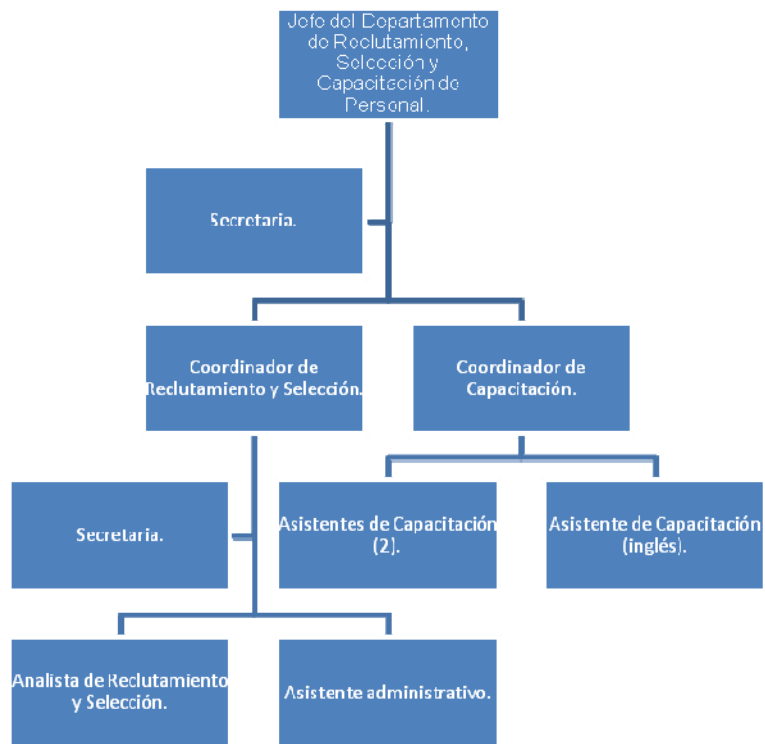
**Misión:** Reclutar, seleccionar y proporcionar al Instituto el personal que cubra con el perfil de cada uno de los puestos de los departamentos que lo conforman, con la finalidad de obtener los mejores beneficios y productividad, apoyándose en cursos de capacitación específicos que ayuden a elevar la satisfacción del personal.

**Visión:** Ser el área líder con firme convicción de servir, seleccionar y contratar candidatos potencialmente calificados en sus habilidades, conocimientos y destrezas para que cubran los diversos puestos; así como generar el desarrollo integral de los trabajadores, enfocando los aspectos culturales, humanísticos y técnicos, fundamentados en excelentes programas de capacitación dirigidos a la mejora del desempeño laboral, personal y profesional, teniendo como fin incrementar el liderazgo que caracteriza a nuestro Instituto.

**Principios:**

Para el mejor desempeño del Departamento, se busca que todas las actividades se realicen de acuerdo a los siguientes valores:

Profesionalismo, Oportunidad, Eficiencia, Confidencialidad, Respeto, Compromiso, Calidad, Eficacia y Objetividad.



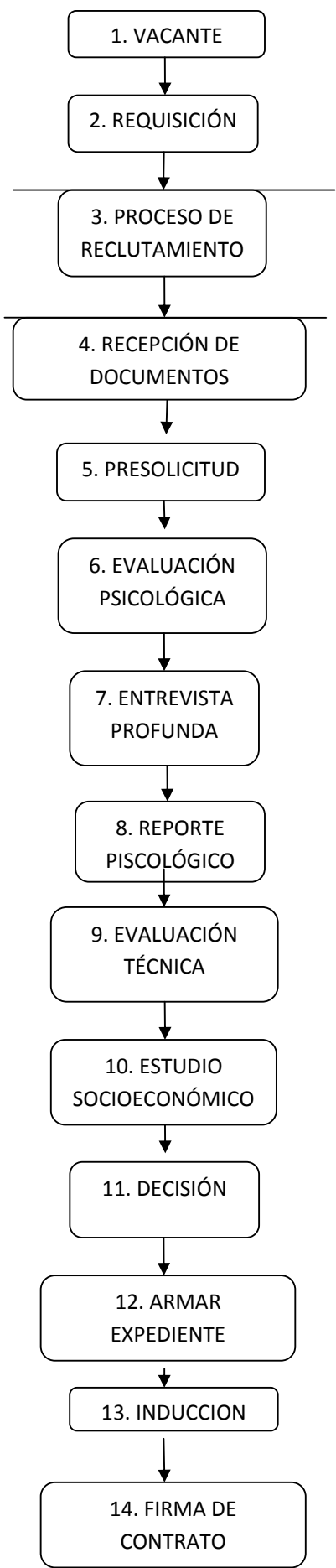
*Organigrama del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.*

### **3.2 Proceso de Selección Técnica de Personal en el INCMNSZ.**

Antes de presentar la propuesta se explica cual es el proceso de Selección Técnica de Personal que se sigue dentro del INCMNSZ.

En la siguiente figura (3.1) se muestran los pasos que se siguen para los puestos de afanadores y auxiliares de cocina.

Figura 3.1 Proceso de Selección Técnica de Personal realizado en el Instituto Nacional de Ciencias Medicas y Nutrición Salvador Zubirán.



A continuación se describe la figura 3.1

**1. Vacante:** debe existir una vacante dentro del Instituto que deba ser cubierta, ya sea afanadores o auxiliares de cocina para las diferentes áreas del hospital.

**2. Requisición:** cuando existe una vacante el departamento o área que la tiene envía al departamento de Reclutamiento y Selección una requisición de personal. Por medio de dichas requisiciones se establece el perfil del puesto, ya que en la actualidad el Instituto se encuentra en el proceso de análisis de puestos y perfil de los mismos de manera formal, los perfiles son:

✓ **Afanador.**

Descripción: puede variar según el área o departamento del Instituto que requiera cubrir esta vacante, algunos ejemplos son:

1. *Enfermería.*- limpia, desinfecta los pisos, mobiliario, equipo, accesorios de oficina o médicos, vestíbulos, corredores, ventanas, interiores, baños, etc. Preparación y aplicación de soluciones, detergentes y desinfectantes, transporta de desechos de acuerdo a la norma de higiene y seguridad, conocimiento de técnicas de aislamiento para el aseo de cuartos contaminados y realización de actividades con equipo asignado.

2. *Servicios generales.*- limpieza general de oficinas, lavado de material y traslado de muestras en laboratorios, colación de insumos, limpieza en salas de radiología, áreas de atención a pacientes, etc.

3. *Cirugía experimental o laboratorio central.*- limpieza general.

Sexo: indistinto.

Edad: 18 a 45 años.

Escolaridad: mínimo secundaria.

Experiencia: 6 meses como ayudante general o en servicios de limpieza.

Horario: por lo regular es de lunes a viernes ya sea de 6:00 am a 2:00 pm o de 7:00 am a 3:00 pm.

✓ **Auxiliar de cocina.**

Descripción: puede variar si es para:

1. *Comedor central*.- lavado de loza, atención a pacientes, recoger y trasladar charolas de dietas de los pacientes y dotación de alimentos y artículos, ensamble y servido de alimentos al personal, clasificar y separar residuos, limpieza del área y equipos, aparatos y utensilios de cocina, operaciones previas a la elaboración de alimentos.

2. *Cafetería*.- elaboración de alimentos fríos y calientes, atención al personal, limpieza de áreas y equipo.

Sexo: indistinto.

Edad: 18 a 30 años.

Estado civil: indistinto.

Escolaridad: mínimo secundaria.

Experiencia: mínimo 6 meses en manejo de alimentos (auxiliar de cocina, meseros, etc.)

Ver Anexo 1 (pag.113) en donde se muestra un ejemplo de Requisición de Personal.

**3. Proceso de reclutamiento:** las fuentes de reclutamiento utilizadas son juntas de intercambio, bolsas de trabajo delegacionales, sindicato e iniciativa propia.

**4. Recepción de documentos:** en esta etapa se recibe a las personas que desean integrarse a la organización, para ello deben llevar algunos documentos en original (para cotejo) y copia (acta de nacimiento, CURP, IFE, comprobante de estudios, comprobante de domicilio y cartilla militar) y una fotografía tamaño infantil, si los documentos se encuentran en orden se pasa al siguiente punto.

**5. Presolicitud:** es un formato que debe llenar el candidato, en el se solicitan datos generales, escolares y laborales.

**6. Evaluación psicológica:** en esta parte se aplican diversas pruebas psicométricas, estas son:

- ✓ Inteligencia: Wonderlic.
- ✓ Personalidad: Lüsher y Machover
- ✓ Valores: Zavic y otra prueba de Valores.
- ✓ Para predecir el éxito o fracaso en el trabajo: Cleaver.
- ✓ Función gestáltica visomotora: Bender. A pesar de ser esta una prueba gestáltica es utilizada para ver la forma en que trabaja la persona, si es limpio, ordenado y si presenta estrés, ansiedad o angustia según el tipo de líneas, borrado, etc.
- ✓ Cuestionario: servirá como guía de entrevista.

**7. Entrevista profunda de selección:** las psicólogas encargadas del área de reclutamiento y selección realizan la entrevista mixta basándose en la presolicitud, pruebas aplicadas, y el cuestionario de entrevista.

**8. Reporte psicológico:** se realiza un reporte abierto en el que se menciona el tipo de personalidad del candidato (Lüsher y Machover), su forma de trabajo, si es limpio, ordenado, etc. (Bender) su nivel de inteligencia (Wonderlic) así como su forma de responder ante las situaciones cotidianas y sus valores (Zavic y Valores) y la forma en cómo reacciona en situaciones normales, bajo presión y motivado (Cleaver), además de lo observado y tratado durante la entrevista.

**9. Evaluación técnica:** para el puesto de auxiliar de cocina, se pasa a una entrevista con el jefe del área correspondiente en donde este pregunta el tipo de experiencia, si conoce las normas de higiene, etc.

**10. Estudio socioeconómico:** las psicólogas se encargan de solicitar referencias de los candidatos viables vía telefónica.

**11. Decisión:** una vez que se cuenta con todos estos elementos se toma la decisión de a qué candidato se contratará.

**12. Armar expediente:** los candidatos que son seleccionados para ocupar un puesto dentro de la organización son localizados vía telefónica y se les solicita además de los documentos presentados, dos fotografías más tamaño infantil, RFC, un número de cuenta en que quiera que se le deposite su sueldo (o bien copia de IFE y comprobante de domicilio para abrirle una cuenta) y examen médico. Una vez que tienen toda su documentación llenan la solicitud, formato de no retención de impuestos, compatibilidad de horarios y un seguro con el nombre de sus beneficiarios.

Una vez que el expediente queda completo se llena un formato para solicitar el gafete de identificación de la institución, pasan a que se les tome la foto y se imprime su gafete. Se les informa el día de su fecha de ingreso y el día de la Inducción.

**13. Inducción:** se realiza un curso de inducción en el se trata la historia de la organización, misión, visión y filosofía, además de realizar un recorrido por las instalaciones y explicar la forma de pago, portación de gafete, forma de checar entrada y salida, etc.

**14. Contratación:** es realizada por otro departamento del INCMNSZ.

A continuación presento la propuesta en la que se toma la evaluación del desempeño como herramienta que sirva para a su vez poder valorar el proceso de Selección Técnica de Personal.

### **3.3. Propuesta “La Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el proceso de Selección”**

Dada la falta de un programa formal de evaluación del proceso de Selección Técnica de Personal en el INCMNSZ y establecida la relación de este con el desempeño mostrado por el trabajador, y basándose en las investigaciones revisadas y presentadas, se realiza una propuesta en la que la Evaluación del Desempeño sirva para valorar el Proceso de Selección Técnica de Personal llevado a cabo en el INCMNSZ.

#### **PROPUESTA**

**Nombre:**

La Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el Proceso de Selección Técnica de Personal.

**Objetivo:**

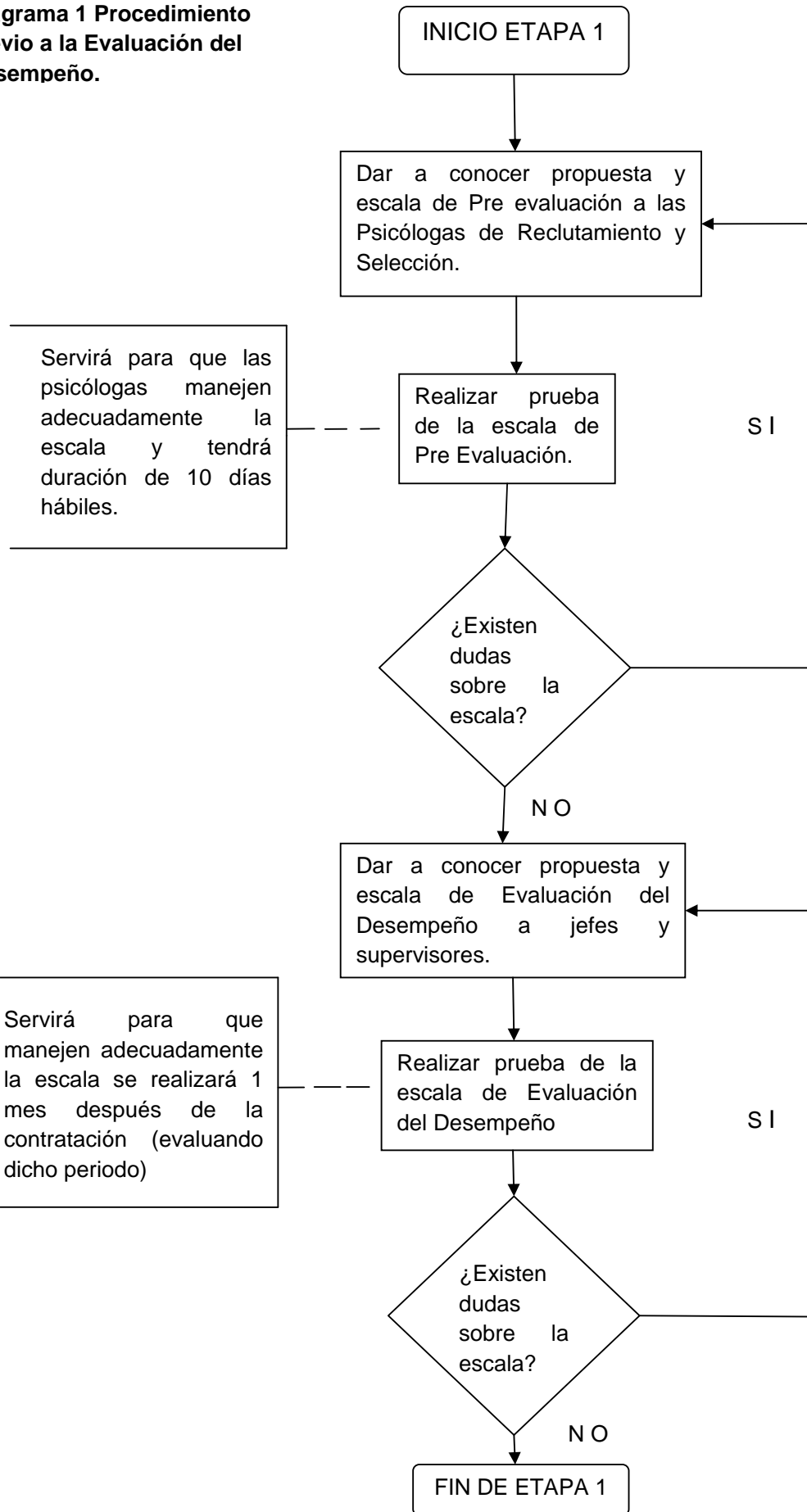
Diseñar un proceso de Evaluación del Desempeño que además de evaluar el desempeño de los trabajadores permita valorar el proceso de Selección Técnica de Personal a niveles operativos (afanadores y auxiliares de cocina) en el INCMNSZ.

**Procedimiento:**

Para poder llevar a cabo la propuesta esta se encuentra dividida en dos etapas, la primera es una preparación previa a la Evaluación del Desempeño y la segunda es el proceso de Pre Evaluación y de Evaluación del Desempeño, a continuación presento un diagrama de cada etapa y la explicación del mismo:



**Diagrama 1 Procedimiento previo a la Evaluación del Desempeño.**



## **ETAPA 1 Procedimiento previo a la Evaluación del Desempeño:**

**1. Dar a conocer propuesta y escala de Pre Evaluación a las Psicólogas de Reclutamiento y Selección:** se realizará una reunión informativa con el jefe de Reclutamiento y Selección y con las psicólogas encargadas del proceso, ya que son ellas las que deberán llenar el formato de Pre Evaluación, la finalidad es que conozcan la escala y aclaren cualquier duda.

La escala con la que se trabajará se presenta a continuación:

### ***Escala de Pre Evaluación o Potencial de Desempeño:***

Está conformada por 3 partes:

- **Datos del candidato:** en esta parte se encuentran los datos generales del candidato, además de una tabla en la que debe corroborarse si el candidato cubre los requisitos mínimos para el puesto que desee ocupar.
- **Evaluación:** se encuentra una escala gráfica semicontinua en donde se utiliza una escala del 1 al 4, donde 1 es malo, 2 regular, 3 bueno y 4 superior, los factores que se evalúan son:

**Inteligencia:** presenta un nivel de inteligencia de término medio (medido por el test Barsit).

**Activo:** tiene disposición para estar en movimiento, es de las personas que hablan caminan, comen o hablan rápido aunque puedan hacerlo tranquilamente (medido por test de rasgos temperamentales).

**Vigoroso:** presenta vigor físico y gusto por actividades físicas, deportes y actividades manuales (medido por test de rasgos temperamentales).

**Recursos para enfrentar dificultades:** presenta los recursos y herramientas necesarias para enfrentar situaciones difíciles y sabe cómo utilizarlos (figura bajo la lluvia).

**Presentación personal.** Su presentación es limpia y ordenada, tiene una buena imagen personal.

**Confianza en sí mismo.** Muestra confianza al hablar durante la entrevista, se ve seguro y confiado y con un nivel de angustia bajo.

**Disposición al trabajo.** Se muestra dispuesto a comenzar a trabajar de inmediato. En las pruebas se muestra atento y con disponibilidad para participar en ellas de la mejor forma.

**Estabilidad laboral.** Ha permanecido en sus últimos empleos mínimo 1 año, en caso de haberse cambiado ha sido por mejorar situación económica, desarrollo, crecimiento, etc.

**Flexibilidad.** Es capaz de modificar su conducta cuando es necesario para alcanzar una meta, sabe seguir instrucciones.

**Actitud ante la entrevista profunda.** Muestra respeto y cordialidad, está atento a las preguntas y responde con interés a las mismas.

**Limpieza y orden en el trabajo.** Trabaja de forma limpia y ordenada al momento de realizar las pruebas y el cuestionario.

**Estado de salud.** Se observa que tiene un buen estado de salud, mismo que se corrobora con el examen médico.

**Evaluación técnica:** El jefe directo considera que su experiencia y actitud es adecuada para desarrollarse en el puesto. Cuenta con una experiencia mínima de 6 meses en un puesto similar.

**Puntualidad.** Se presenta de forma puntual a todas las citas del proceso de selección, desde la entrega de documentos hasta la inducción.

- **Puntaje y observaciones:** En esta última parte se obtiene el puntaje final, sumando los puntos obtenidos en cada factor, la calificación mínima puede ser 14 y la máxima 56, además se encuentra un espacio en el que las psicólogas encargadas realizan sus observaciones.

Una puntuación promedio será de 36 puntos, y se busca contratar solo aquellos candidatos que estén por encima de dicho puntaje, se seleccionará aquellos cuyos puntajes que se acerquen más al 56.

**2. Realizar prueba de la escala de Pre Evaluación:** se les solicitará a las psicólogas que comiencen a utilizar el formato de pre evaluación con los candidatos de Nivel operativo, con la finalidad de que conozcan los criterios que van a evaluarse y se familiaricen con él, esto se realizará por un periodo de 10 días hábiles (2 semanas).

**3. Reunión de seguimiento con psicólogas:** una vez que las psicólogas hayan utilizado el formato de Pre Evaluación se realizará una reunión en la cual puedan exponer sus dudas o comentarios acerca de la escala con la que se realiza la pre evaluación. En dado caso de que haya dificultades y no se haya podido utilizar la escala adecuadamente, se retomará la explicación de la propuesta y de la escala.

**4. Dar a conocer propuesta y escala de Evaluación del Desempeño a jefes y supervisores:** el área de Reclutamiento y Selección reunirá a los jefes y supervisores de las áreas en donde ingresa personal (afanador y auxiliar de cocina) en una sesión informativa que tiene la finalidad de dar a conocer el Programa de Evaluación del Desempeño.

Los puntos que deben explicarse en esta sesión informativa son:

- Qué es la evaluación del desempeño (de manera breve y concreta).
- Cómo está conformado el instrumento con el que tendrán contacto al momento de evaluar a los empleados.
- Importancia de su participación, ya que como supervisores tienen contacto directo con los empleados y su desempeño.
- Errores que pueden presentarse al momento de evaluar, enfatizando la importancia de la objetividad dentro del proceso.
- Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño.

En esta reunión se abrirá un espacio para que los supervisores y jefes expongan todas sus dudas a fin de dejar clara la importancia de la implementación de este proceso de evaluación. Con esto se pretende que se

sientan parte del proceso y que vean los beneficios que traerá a la organización, ya que el objetivo final es garantizar que solo ingresen a laborar las personas con las mejores cualidades y mayores capacidades.

### ***Escala de evaluación del desempeño:***

Esta escala se encuentra dividida en 3 partes:

- **Datos generales del evaluado.**
- **Evaluación:** se encuentra una escala gráfica semicontinua en donde se utiliza una escala del 1 al 4, donde 1 es malo, 2 regular, 3 bueno y 4 superior, los factores que se evalúan son:

**Conocimiento del puesto** Aplica de forma adecuada los conocimientos adquiridos por educación o experiencia a su puesto de trabajo.

**Calidad del trabajo** Realiza su trabajo con exactitud, presenta pocos o ningún error.

**Activo:** tiene disposición para estar en movimiento, realiza su trabajo de forma rápida.

**Vigoroso:** presenta vigor físico y realiza bien las actividades que implican esfuerzo físico.

**Presentación personal.** Su presentación es limpia y ordenada, tiene una buena imagen personal, cumple con los requerimientos de uniforme y limpieza.

**Confianza en sí mismo.** Muestra confianza al realizar sus actividades dentro del puesto, cuando tiene dudas pregunta y las resuelve.

**Disposición al trabajo.** Se muestra dispuesto a realizar su trabajo, no pone pretextos ni excusas para hacerlo y lo termina en tiempo y forma.

**Flexibilidad.** Modifica su conducta cuando es necesario para alcanzar una meta, sabe seguir instrucciones en su puesto de trabajo.

**Iniciativa.** No es necesario decirle cada momento que debe hacer, el mismo conoce sus actividades y las realiza.

**Limpieza y orden en el trabajo.** Mantiene limpia su área de trabajo desde el momento que inicia su jornada hasta el momento de retirarse.

**Estado de salud.** Presenta un buen estado de salud, no ha tenido faltas por motivo de enfermedad, ni incapacidades médicas.

**Relación con el jefe directo.** Lleva una relación de respeto, cordialidad y seguimiento de instrucciones de su jefe directo.

**Puntualidad y asistencia.** No llega tarde a su trabajo ni falta.

**Responsabilidad.** Se interesa en el cumplimiento de sus obligaciones así como las consecuencias que tienen estas en los resultados de su trabajo.

**Relaciones Interpersonales.** Tiene habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones, se lleva bien con sus compañeros y con todo el personal con el que mantiene contacto.

- **Puntaje y observaciones:** En esta última parte se obtiene el puntaje final, sumando los puntos obtenidos en cada factor, la calificación mínima puede ser 15 y la máxima 60, además se encuentra un espacio en el que el supervisor realiza sus observaciones.

Una puntuación promedio será de 40 puntos, y se espera que los trabajadores se encuentren por encima de dicho puntaje, y que este se encuentre relacionado con el puntaje obtenido en la Pre Evaluación de dicho empleado.

**5. Realizar prueba de la escala de Pre Evaluación:** con la finalidad de que los jefes y supervisores vayan relacionándose y conociendo mejor la escala de evaluación del desempeño se les pedirá que evalúen el desempeño de algunos de sus subordinados, iniciando el periodo de evaluación un día después de la sesión informativa y finalizándolo un mes después.

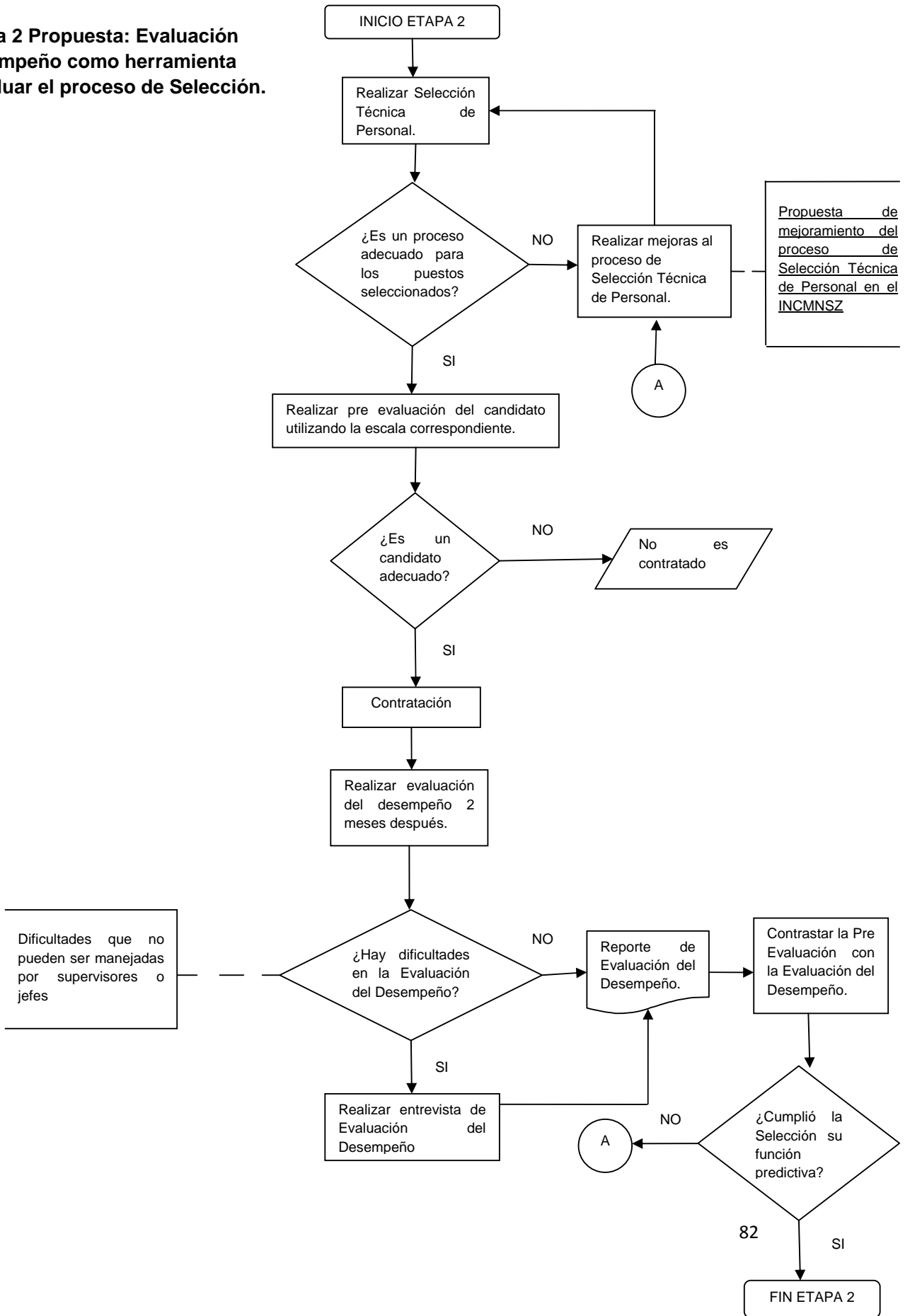
**6. Reuniones de seguimiento con jefes y supervisores:** pasado el tiempo de la evaluación (1 mes) se hará una sesión de seguimiento en la que se deberán aclarar las dudas que les hayan surgido a jefes y supervisores durante el periodo de evaluación. Los puntos que deben revisarse en esta sesión son:

- Dificultades en el manejo de la escala.
- Errores en los que pudieron haber incurrido.

- Dudas sobre los criterios que se evalúan con la escala
- Y cualquier duda que pueda presentarse.

Una vez que el Departamento de Reclutamiento y Selección, jefes y supervisores tengan claro el objetivo de la evaluación de desempeño y manejen adecuadamente las escalas podrá pasarse a la etapa 2.

**Diagrama 2 Propuesta: Evaluación del Desempeño como herramienta para evaluar el proceso de Selección.**





## **ETAPA 2 Procedimiento de Evaluación del Desempeño:**

### **1. Realizar Selección Técnica de Personal.**

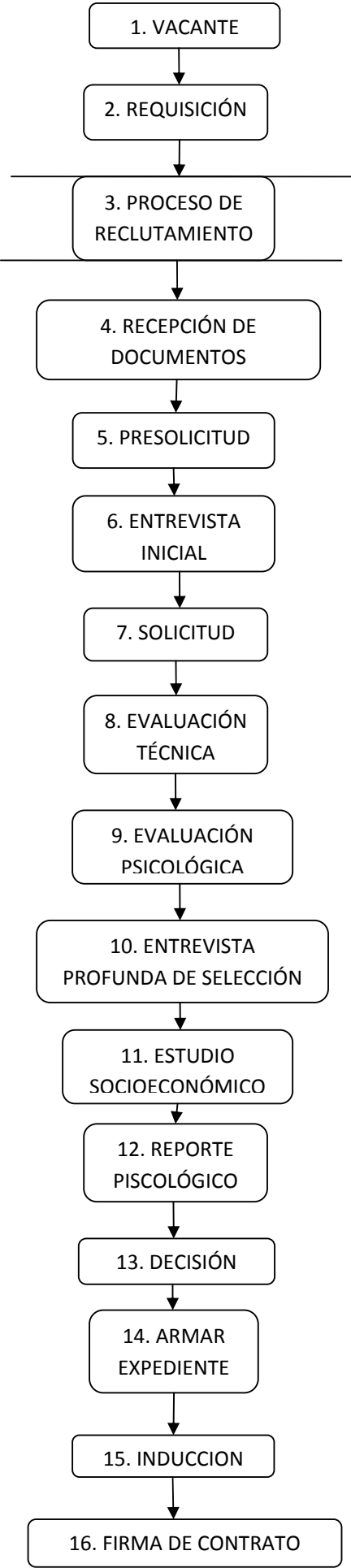
Se ha descrito el proceso de Selección Técnica de Personal que se realiza en el INCMNSZ, sin embargo existen en este, áreas de oportunidad o mejoramiento, por lo que se presenta una propuesta de mejoramiento del proceso de Selección Técnica de Personal.

#### **1.1. Propuesta de mejoramiento del Proceso de Selección Técnica de Personal realizado en el INCMNSZ**

Aunque el proceso de Selección Técnica de Personal realizado es básicamente el tradicional, puede tener mejoras, a continuación presento un esquema en el que se muestran los pasos propuestos y la explicación de cada uno de ellos:

**Propuesta de  
mejoramiento del  
Proceso de Selección  
Técnica de Personal  
realizado en el  
INCMNSZ.**

Figura 3.2 Propuesta de mejora del Proceso de Selección Técnica de Personal en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.



A continuación se desarrolla la figura 3.2

- 1. Vacante:** cuando exista una vacante dentro del Instituto que deba ser cubierta, por afanadores o auxiliares de cocina para las diferentes áreas del hospital.
- 2. Requisición:** es el formato recibido por el departamento de Reclutamiento y Selección en donde se informa acerca de la existencia de la vacante.
- 3. Proceso de reclutamiento:** las fuentes de reclutamiento utilizadas serán las mismas: juntas de intercambio, bolsas de trabajo delegacionales, sindicato e iniciativa propia.
- 4. Recepción de documentos:** se recibe los documentos de las personas que desean integrarse a la organización, estos son: en original (para cotejo) y copia (acta de nacimiento, CURP, IFE, comprobante de estudios, comprobante de domicilio y cartilla militar) y una fotografía tamaño infantil.
- 5. Presolicitud:** se les dará el formato de presolicitud en el que se solicitan datos generales, escolares y laborales.
- 6. Entrevista inicial:** realizar una entrevista de filtro en la que se corroboren los datos de la presolicitud y saber si cumple con los requisitos mínimos para el puesto.
- 7. Solicitud:** se dará el formato de solicitud del Instituto a aquellos que tengan en orden sus documentos y cumplan los requisitos mínimos para el puesto.
- 8. Evaluación técnica:** para el puesto de auxiliar de cocina, se pasará al candidato a una entrevista con el jefe del área correspondiente en donde este pregunta el tipo de experiencia, si conoce las normas de higiene, etc.

**9. Evaluación psicológica:** en esta parte se propone aplicar las siguientes pruebas, ya que van de acuerdo al nivel operativo de los puestos que se evaluarán:

✓ Inteligencia: Barsit.- también llamado test de Barranquilla, con el se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógicos-verbales y de información general. Puede emplearse individualmente y colectivamente, es de fácil aplicación.<sup>7</sup> Su aplicación es de 10 minutos y contiene 60 reactivos que evalúan:

1. Información o conocimientos generales.
2. Comprensión de vocabulario.
3. Razonamiento verbal.
4. Razonamiento lógico.
5. Razonamiento numérico.

✓ Personalidad:

- Rasgos temperamentales de Thurstone.- fue elaborado para hacer una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio, que puedan existir en él. Su propósito es poner de manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona, excluyendo los que reflejan recientes influencias de índole social, nuevas experiencias perturbadoras o las que resulten de la influencia que ejerce la propaganda<sup>8</sup>

El temperamento se refiere a las características relativamente estables y en este se evalúan 7:

1. (A) Activo: alto puntaje indica disposición para estar en movimiento.

---

<sup>7</sup><http://psicotestperu.blogspot.com/2009/03/test-rapido-de-inteligencia-de-barsit.html>

<sup>8</sup><http://psicotestperu.blogspot.com/2009/03/inventario-de-rasgos-temperamentales-de.html>

2. (V) Vigoroso: alto puntaje refleja vigor físico gusto por actividades físicas, deportes y actividades manuales.
3. (I) Impulsivo: alto puntaje indica que es una persona despreocupada y arriesgada, toma decisiones rápidamente.
4. (D) Dominante: alto puntaje indica la capacidad para tomar iniciativa y tomar responsabilidades, le gusta organizar, adelantar nuevos proyectos y persuadir a los demás.
5. (E) Estable: el puntaje alto indica que permanece tranquilo en situaciones críticas, se concentra mientras estudia o trabaja con distracciones y no le molesta ser interrumpido.
6. (S) Sociable: alto puntaje indica que gusta de la compañía de los demás, hace amistades con facilidad y es simpática y agradable.
7. (R) Reflexivo: puntaje alto indica que le agrada meditar y prefiere trabajos teóricos que prácticos, puede que prefiera trabajos que requieran cuidado y precisión

Esta prueba no tiene límite de tiempo aunque en promedio se usan 20 minutos, se requiere del manual de preguntas, lápiz, hoja de respuestas y perfil.

- Y Figura bajo la lluvia.- es una prueba que produce poca ansiedad en el candidato y requiere poco tiempo, se necesita una hoja de papel y un lápiz. Puede administrarse en forma individual o grupal. Es una prueba proyectiva. Se aconseja el uso de papel liso, tamaño carta misma que se entrega a lo largo, si la persona modifica la posición del papel debe respetársele esta elección. La consigna consiste, en solicitarle que "dibuje una persona bajo la lluvia". En la medida en que se necesite, se tranquiliza al sujeto comentándole que no se busca evaluar la calidad del dibujo y que lo realice lo mejor posible y como lo desee él (Maldonado, 2002).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>[http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test\\_evaluación/testpersonabajolluvia.pdf](http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test_evaluación/testpersonabajolluvia.pdf)

**Interpretación:** Maldonado (2002) presenta algunas pautas de interpretación de la figura bajo lluvia:<sup>10</sup>

A través de esta prueba se busca obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables y tensas, la lluvia representa el elemento perturbador. El ambiente desagradable permite que aparezcan defensas pues se agrega una situación de estrés en la que el individuo no logra mantener su fachada habitual, viéndose forzado a recurrir a defensas antes latentes. En cuanto al papel, si la persona modifica la posición nos está dando una primera señal, que podrá interpretarse como: oposición, rechazo de órdenes, sugerencias, indicaciones, etc.

Para poder hacer la interpretación podemos guiarnos en dos tipos de análisis:

➤ Análisis de recursos expresivos:

• Dimensiones:

**Dibujo pequeño:** timidez, aplastamiento, no reconocimiento, autodesvalorización, inseguridades, temores. Retraimiento, sentimiento de inadecuación, sentimiento de inferioridad, dependiente. Transmite sensación de encierro o incomodidad. También transmite sencillez, introversión, humildad, falta de vitalidad, economía, ahorro, avaricia, inhibición, inadecuada percepción de sí mismo.

**Dibujo grande:** Necesidad de mostrarse, ser reconocido, ser tomado en cuenta. Autoexpansivo.

**Dibujo muy grande** (en ocasiones utilizando dos hojas): Controles internos deficientes. Autoreaseguramiento (momento de fortaleza) Inadecuada percepción de sí mismo. Ilusiones paranoides de grandiosidad que cubren sentimientos de inadecuación.

**Dibujo mediano:** Persona bien ubicada en el espacio.

---

<sup>10</sup>[http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test\\_evaluación/testpersonabajolalluvia.pdf](http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test_evaluación/testpersonabajolalluvia.pdf)

- Emplazamiento.

Al considerar la hoja como universo debemos analizar cuánto espacio ocupa el individuo y en qué lugar se ubica. Una persona con un trato social adecuado, no va a apoyar el dibujo en ninguno de los márgenes.

Si se expande y ocupa la mayor parte de la hoja, estará diciendo que le gusta llamar la atención, tiende a acaparar todo el espacio posible. Frecuentemente se desubica en el trato personal e invade espacios ajenos; son personas manejadoras. En ocasiones se trata de personas obesas.

**Margen derecho:** Representa el futuro, lo consciente, el padre o la autoridad. Extrovertido. Inclinación hacia lo social. Actividad, empuje, ambición, optimismo, excitación, euforia. De fácil comunicación con el otro. Confianza en el futuro (proyecto, porvenir). Impaciente, vehemente, pasional. En este margen se ubican los conflictos u obstáculos que el sujeto se crea.

**Margen izquierdo:** Representa el pasado, lo inconsciente y preconscious; lo materno y lo primario. Introversión, encerrarse en uno mismo. Pesimismo, debilidad, depresión, fatiga, desaliento, pereza, agotamiento. Lo que queda sin resolver, lo traumático.

**Margen superior:** en el tercio superior de la hoja indica rasgos de personalidad eufórica, alegre, noble, espiritual, idealista. Las figuras u objetos ubicados tocando el margen superior y, en ocasiones con el dibujo incompleto, indican defensas pobres, comportamientos maníacos, rasgos psicóticos. Reducción de ideales, del mundo intelectual, del razonamiento. Pobreza de ideas, estrechez de criterio.

**Margen inferior:** en el tercio inferior de la hoja se representan rasgos de personalidad apegados a lo concreto, fuerte tendencia instintiva, falta de imaginación que frena su crecimiento espiritual y psíquico. Las figuras ubicadas en este borde, a veces inconclusas, como si no hubiera alcanzado el espacio, indican pérdida de contacto con la realidad, hundimiento. Puede deberse a depresión, enfermedad física, dependencias o adicciones.

**Centro de la hoja:** criterio ajustado a la realidad. Equilibrio entre tendencias de introversión y extroversión. Objetividad, control de sí mismo, reflexión. Buen uso del espacio. Posible buena representación de su esquema corporal.

- Trazos.

**Línea armónica, entera, firme:** persona sana.

**Línea entrecortada:** ansiedad, inseguridad. En algunos casos indica problemas respiratorios, fatiga o estrés. Necesidad de detenerse a analizar y revisar lo ya hecho.

**Línea redondeada o curva:** rasgos femeninos. Sentido estético, dependencia, espíritu maternal, femineidad, conciliador, diplomático, afectivo y sensible.

**Líneas tirantes:** tensión.

**Líneas fragmentadas o esbozadas:** ansiedad, timidez, falta de confianza en sí mismo. En algunos casos representan enfermedad orgánica.

**Líneas desconectadas:** no tienen dirección intencional. Tendencias psicóticas. Dispersión del pensamiento.

**Línea recta:** fuerza, vitalidad, razonador, frialdad, lógica, capacidad de análisis.

**Línea recta con ondulaciones:** tensión, ansiedad.

**Línea recta con temblor:** se asocia a cuadro orgánico, persona de avanzada edad, personas con gran angustia o adictos. El temblor es siempre un signo de decadencia de funciones.

**Línea recta definida pero tosca:** tendencias agresivas.

**Línea con ángulos, ganchos o picos:** agresividad, impaciencia, vitalidad, independencia, dureza, tenacidad, obstinación.

**Líneas con ángulos muy agudos:** excesiva reacción emocional, hiperemotivo.

**Líneas con control o que escapan del contorno del dibujo (en zigzag):** imposibilidad de controlar impulsos. Descontrolado.

**Líneas pegadas al papel (sin levantar el lápiz) y formando puntas:** rasgo epileptoide

**Líneas circulares con adornos:** narcisismo.

**Líneas curvas que se rectangularizan:** no se permiten emociones, bloqueo afectivo, supresión de afectos.



- Presión

**Presión normal:** equilibrado, adaptado, elaborador, constante y armonioso.

**Presión débil:**

**Ejecutado con velocidad y simplificación:** rapidez mental, originalidad, agilidad, intuición, hipersensibilidad, poco contraste, creativo, vehemente.

**Ejecutado con lentitud:** ansiedad, timidez, ocultamiento, falta de sinceridad, desubicación, rasgos depresivos.

**Presión fuerte:**

**Línea pesada y pigmentada:** fuerza física, energía vital, seguridad, extraversión, agresión, hostilidad frente al mundo, inconstancia, franqueza, excitabilidad. En personas con cierto grado de evolución determina personalidad tipo líder; buenos conductores de grupo o creadores de grandes ideales. En personas con poca evolución indican agresividad o falta de respeto. Si existen problemas de psicomotricidad, ese apoyo sobre el papel es una manera de aferrarse, como buscando seguridad.

**Línea pesada y empastada:** individuos lentos, que disfrutan de la vida, sensuales, rutinarios, de poca iniciativa, poco creativos, estáticos. Según el área del dibujo que presenta desarmonía respecto al resto, ya sea por mayor o menor presión.

**Presión muy fuerte:** agresividad.

- Tiempo.

**Dificultad para comenzar el dibujo:** verbalizaciones previas, excusas, disculpas representan la dificultad para enfrentar una tarea nueva y para tomar decisiones.

**Dificultad para concluir y entregar el dibujo:** agregado de detalles al dibujo, aparición de preguntas superfluas representa la dificultad para separarse del otro, para terminar el vínculo.

**Momentos de quietud:** se detiene en la ejecución del dibujo para continuarlo luego de un tiempo indica que hay lagunas o bloqueos.

**Velocidad normal:** dibujo espontaneo y continuo.

**Ejecución lenta y continua:** pobreza intelectual, falta de riqueza imaginativa.

**Ejecución rápida:** agilidad, excitabilidad.

**Ejecución precipitada:** generalmente descuidada o inconclusa indica atropello, hipersensibilidad o necesidad de liberarse rápidamente de los problemas.

- Secuencia.

Nos habla el grado de orientación en el espacio, cómo resuelve conflictos y cómo organiza su vida.

Por ejemplo: comenzar por los pies y de ahí armar el dibujo, indica perturbación del pensamiento, no toma el camino adecuado para la resolución del problema. Comenzar por el paraguas, indica excesiva defensa y control. Lo que se espera es que comience por la cabeza, continúe por el cuerpo y concluya con el paraguas y la lluvia.

- Movimiento.

**Rigidez:** sujeto encerrado y protegido del mundo. Despersonalizado. Se siente amenazado por el entorno. No adaptado, no tiene libertad para actuar.

**Mucha actividad en el dibujo:** exceso de fantasía, actitud maníaca.

**En posición de caminar (izquierda y derecha):** se interpreta según hacia dónde se dirige.

**Realizando una acción concreta:** energético. Actitud eufórica.

- Sombreados.

Ansiedad por el cuerpo según la zona que señalen y la necesidad de controlar esa parte del cuerpo o lo que ella simbolice.

➤ Análisis de contenido.

- Orientación de la persona.

**Hacia la derecha (margen derecho):** comportamiento positivo. Avance hacia el futuro. Necesidad de crecer. Buena relación con el padre y/o autoridad. Relación con lo que se quiere ser y dirección hacia el futuro.

**Hacia la izquierda (margen izquierdo):** dirección hacia el pasado. Personas que mantienen conflictos sin resolver. Conflictos con la madre.

**Hacia el frente:** dispuesto a enfrentar al mundo. Comportamiento presente.

**Con orientación dubitativa:** ambivalencia. Tendencias obsesivas o paranoides. Falta de decisión. Se debe observar hacia dónde se ubica la cabeza (lo mental) y hacia donde se ubica el cuerpo (lo emocional) y hacia donde van las piernas (determinan la acción).

**De perfil:** debe tenerse en cuenta si se orienta hacia la derecha o izquierda. Necesita buscar refugio. Evasión.

**De espaldas:** deseo de no ser controlado socialmente, de pasar inadvertido, afectos e intenciones ocultas. Se apartan del medio; opositoristas, introvertidos. pre-psicóticos, depresivos, rasgos de psicopatía. Manifiesta la existencia de un problema en el área de la identificación psicosexual. Deseo de ser otro. Ocultamiento.

**Dibujos muy a la izquierda:** acción bloqueada. Personalidad esquizoide. Dependencia e idealismo.

**Dibujo muy a la derecha y abajo:** decepción, resignación, depresión. Freno al crecimiento espiritual y psíquico. Hundimiento.

**Persona vista desde arriba:** toma de distancia del entorno. Postura de investigador. Sentimientos compensatorios de superioridad. No se involucra en la búsqueda de soluciones pero si juzga las situaciones.

**Persona vista desde lejos:** se sienten rechazadas o desvalorizadas. Sentimientos de inferioridad. Inaccesibles. No pueden hacer frente a la situación cotidiana. No se involucran, no opinan.

**Persona inclinada:** falta de equilibrio, inestabilidad, persona que se está trastornando.

**Persona inconclusa:** desgano, indecisión, abulia, depresión.

- Posturas.

**Sentado:** amante de la tranquilidad, buen negociador, suele ser persona diplomática, falta de pasión. Puede estar representando una enfermedad física por la que no puede mantenerse en pie.

**Acostado:** escasa vitalidad. Desesperanza. Personas con impedimentos físicos pueden dibujar personas sentadas o acostadas, en estos casos significa aceptación de la limitación.

**Arrodillado:** sumisión, debilidad, esclavitud. Sentimientos de inferioridad, masoquismo, resignación.

- Borrados en el dibujo.

Si es excesivo indica incertidumbre, autoinsatisfacción, indecisión, ansiedad, descontrol, agresividad, conflicto. Alcohólicos, drogadictos y regresivos no utilizan goma de borrar sino que corrigen repasando las líneas del dibujo.

- Repaso de líneas, tachaduras, líneas incompletas.

Alto grado de ansiedad. Le es difícil planificar la tarea. Poca tolerancia a la frustración.

- Detalles de accesorios y ubicación.

La escasez de detalles implica sensación de vacío, depresión. Detalles excesivos se observan en sujetos maníacos y obsesivos-compulsivos. Detalles minuciosos en controladores y obsesivos. Una ejecución demasiado perfecta indica temor a desorganizarse.

Figuras masculinas con revólver, cañas de pescar, punteros, etc. indican símbolos de fuerza, seguridad y prestigio. Mujeres con canastos, monederos, bolsas, carteras, etc. tienen similar interpretación. En el caso de figuras a las que se les agregan los objetos del sexo contrario, indican conflicto en su identidad sexual.

**Anteojos:** en la persona que no los usa habitualmente, indica ocultamiento, curiosidad sexual, voyeurismo.

**Bastón, pipa:** fantasías sexuales.

**Objetos por debajo de la persona:** se extiende el contenido inconsciente. El sujeto es dependiente de presiones instintivas, a veces homosexualidad.

**Objetos a la derecha de la persona:** representan los obstáculos que él mismo se pone para avanzar en la vida. Temer o no querer asumir responsabilidades.

**Objetos a la izquierda de la persona:** indican hechos o acontecimientos que quedaron sin resolver.

**Objetos por sobre la persona:** representan presiones, restricciones, ideales, fantasías, necesidades de protección, autoridad, conductas fóbicas.

**Dibujo de varias personas:** en algunos casos, poco frecuentes, algunos sujetos dibujan más de una persona, como mostrando que necesitan del apoyo de otros para seguir adelante.

**Persona encerrada entre líneas:** necesidad de ser contenido por el medio ambiente. Poca capacidad para crecer. En ocasiones rasgos obsesivos. Poca capacidad para ocupar espacios.

**Nubes:** presión, amenaza. El número de las mismas puede representar figuras parentales. Pueden representar tendencias autoagresivas o dolencias psicósomáticas (nubes infladas).

**Lluvia:** representa la hostilidad del medio a la cual debe enfrentarse el sujeto

**Lluvia torrencial:** mucha presión, situación muy estresante, agobiante, como que no hay defensa que alcance.

**Lluvia escasa:** persona que se siente con posibilidades de defenderse frente a las presiones ambientales.

**Gotas como lágrimas:** angustia.

**Sin lluvia:** oposicionismo, persona manipuladora. Tendencia a negar las presiones y los conflictos del medio.

**Lluvia en un solo lugar:** se debe analizar sobre qué lugar dibuja la lluvia.

**Rayos:** presión que sacude al sujeto.

**Charco:** suele representar sufrimiento fetal y acontecimientos traumáticos ocurridos a la madre embarazada. Abarca también el nacimiento y los primeros

años de vida, tales como nacimiento prematuro, cesárea, fórceps, convulsiones, accidentes, etc.

**Animales:** objetos acompañantes, dependencia, necesidad de protección, sentimiento de soledad.

**Arboles, plantas, flores:** generalmente funcionan también como obstáculos.

**El sol y/o la luna:** representan a la autoridad adulta, controladora o de apoyo parental. Fijación de límites.

- Vestimenta.

**Bolsillos:** son órganos receptivos. En los hombres dependencia materna, conflicto homosexual. En mujeres, posible comportamiento histérico. Conflicto interior sexual, sentimiento de culpa.

**Botones:** inmadurez, dependencia, carácter obsesivo, preocupación por lo social, preocupación somática.

**Un solo botón:** apego al vínculo materno.

**Botas:** sobrecomprensión, reafirmación de la decisión.

**Transparencias:** angustia frente al cuerpo. Puede indicar daño neurológico, lesión cerebral, intoxicación, organicidad. Preocupación por la parte del cuerpo rebelada. Poco criterio.

**Detalles de la ropa sin terminar:** sentimientos de inadecuación.

**Corbatas:** signo sexual. Debilidad

**Zapatos:**

**Muy marcados:** conflicto sexual.

**Con cordones:** impulsos sexuales.

**En punta, con tacos:** agresión.

- Paraguas como defensa.

**Paraguas cubriendo media cabeza:** retraimiento, escape, ocultamiento, recorte de la percepción.

**Ausencia de paraguas:** falta de defensas.

**Paraguas hacia la derecha:** se defiende del ambiente. Temor a lo social. Desconfianza hacia las personas que lo rodean. Defensa por temor al padre y/o autoridad.

**Paraguas hacia la izquierda:** se defiende de la figura materna, de los deseos edípicos y las pulsiones infantiles.

**Paraguas cubriendo adecuadamente a la persona:** implica defensas sanas, sentimiento de adecuación, confianza en sí mismo, seguridad. Sabe afrontar los problemas sin exponerse a riesgos innecesarios, capacidad de prever.

**Paraguas muy grande respecto al tamaño de la persona dibujada:** excesiva protección y defensa. Recortamiento del medio y distancia con el entorno. Poco criterio.

**Paraguas muy chico respecto al tamaño de la persona dibujada:** defensas lábiles. Deja a la persona casi expuesta a las presiones del medio.

**Paraguas cerrado:** resignación. Bajar la guardia, dejar que otro lo defienda, que tome su lugar en la defensa. Sin fuerzas para luchar. En ocasiones puede indicar que están terminándose los conflictos, que se está en las últimas preocupaciones (las últimas gotas de lluvia).

**Paraguas cerrado y en el piso:** la persona cierra el paraguas porque siente que cuenta con poca energía para defenderse, que en su situación vital queda poco tiempo de lluvia -presión ambiental-, y sostener el paraguas es un esfuerzo excesivo. En ocasiones implica enfermedad terminal.

**Paraguas volando:** defensa lábil. Yo muy débil. Preocupaciones.

**Paraguas y nubes fusionados:** contaminación. Índice de esquizofrenia. Ideas confusas.

**Paraguas con agujeros:** fabulación. Psicopatía. Enfermedad orgánica.

**Paraguas como sombrero:** confusión de ideas.

**Paraguas tipo lanza:** recurre a la agresión como defensa.

**Paraguas en el que se remarcan las varillas:** fabulación. Crea historias falsas. Se miente.

**Mango de paraguas remarcado:** falta de plasticidad. Necesidad de aferrarse a algo aunque no sepa si le sirve como defensa.

**Mango de paraguas débil:** defensas pobres, poca fortaleza para sostenerse.

- Reemplazo del paraguas por otros elementos.

**Aleros y techos:** persona que no emplea defensas adecuadas. Actitud dependiente. Busca que otros resuelvan sus problemas.

**Detrás de una ventana:** falta de compromiso con el medio. Pasividad. Alejamiento.

**Dentro de una caverna o montaña:** dependencia materna.

**Utilización de papel a modo de paraguas:** defensa pobre, que se desarma a poco de utilizarla. Poco sentido práctico para defenderse.

**Utilizar la mano como paraguas:** actitud de omnipotencia.

- Partes del cuerpo

**Cabeza:** debe ser lo primero que se dibuje. Es la localización del yo, centro de todos los estímulos. Si dibuja en primer término las piernas y los pies, indica desaliento, depresión.

**Dibujo de la cabeza solamente:** disociación cuerpo-mente. Se defiende con el pensamiento.

**Cabeza:**

**Grande, desproporcionada con respecto al cuerpo:** indica deseo de poder, vanidad, narcisismo, autoexigencia, dificultades para el aprendizaje.

**Cortada:** limitación de la capacidad de simbolizar.

**Cara:** es el contacto social, lo que se muestra. Si no dibuja los rasgos indica desconocimiento de sí mismo, problemas de identidad.

**Ojos:**

**Sin pupilas:** inmadurez emocional, egocentrismo. Negación de sí mismo o del mundo. Dependencia materna.

**Muy marcados:** rasgos paranoides.

**Bizcos:** rebeldía, hostilidad hacia los demás.

**Cerrados:** de menor patología que el ojo sin pupila. Narcisismo.

**Como puntos:** retraimiento. Inseguridad.

**Con pestañas:** en hombre, afeminamiento. En mujeres, seducción.

**En v:** agresión.

**Boca:**

**Línea recta única:** tendencia verbal sádico-agresiva



**Línea cóncava única:** pasivo, complaciente.

**Línea convexa única:** amargura.

**Abierta o rota:** dificultad de introyecciones adecuadas.

**Labios marcados:** dependencia oral.

**Labios pintados:** carácter femenino.

**Dientes:** agresividad oral. Conflicto sexual.

**Cejas muy marcadas:** agresividad.

**Nariz muy marcada:** virilidad, símbolo fálico.

**Agujeros en la nariz:** agresividad, husmear. Problemas respiratorios.

Alucinaciones olfativas.

**Orejas:** preocupación por críticas y opiniones de otros. Puede reflejar deficiencia en la audición, alucinaciones auditivas.

**Mentón, energía de carácter:**

**Sombreado:** tendencia a dominar, a ejercer el poder.

**Muy sombreado:** índice de conflicto con el medio.

**Cuello:** parte del cuerpo que coordina lo que se siente -cuerpo- con lo que se piensa -cabeza-. Puede dar sensación de comodidad y confianza.

**Angosto:** depresión.

**Grueso:** sentimiento de inmovilidad

**Largo:** arrogancia. Desarmonía entre el intelecto y la emoción.  
Incoordinación.

**Inmovilizado por collar o yeso:** inhibición sexual

**Cabello:** potencia sexual, vitalidad. Signo de virilidad, de apasionamiento y seducción.

**Muy sombreado o sucio:** regresión anal expulsiva

**En punta:** agresión

**Con raya al medio:** indica identificación femenina y resolución del conflicto por medio de mecanismos compulsivos-obsesivos y narcisistas.

**Adornos en el cabello** (moños, hebillas, etc.): indicador de control.

**Cuerpo:**

**Cuadrado:** primitivismo, debilidad mental.

**Estrecho:** disconforme con su propio cuerpo. Conflicto en el esquema corporal.

**Dibujo del cuerpo con palotes:** signo de evasión. Falta de compromiso. Infantilismo. No darse a conocer.

**Omisión de tronco:** necesidad de reprimir o negar impulsos corporales.

**Hombros:** fachada de seguridad, sobrecompensación de sentimientos de inseguridad o inadaptación. Carácter dominante, autoritario.

**Muy grandes y musculosos:** ambivalencia sexual.

**Dibujo alto, esbelto:** deseo de sobresalir, de mejorar. Orgullo, vanidad, soberbia.

**Figura con mucha musculatura:** narcisismo.

**Caderas:** en la mujer, deseo de maternidad. En el hombre, conflicto homosexual.

**Cintura:** es la frontera entre lo sexual y lo emocional. Cinturones y adornos que remarcan la cintura, intento de controlar lo instintivo. Seducción

**Cintura estrecha:** es común en adolescentes. Significa restricción forzada de impulsos.

**Asimetría de extremidades:** impulsividad, coordinación pobre. Falta de equilibrio.

**Brazos largos y fuertes:** expresión de ambición. Deseo de incorporar el mundo, de aprisionarlo, de contenerlo.

**Brazos ondulantes:** sujetos con problemas respiratorios.

**Sin brazos:** abandono del mundo objetal. Retracción de la libido. Según el resto del dibujo, puede implicar tendencia al hurto. Esquizofrénicos y depresiones severas.

**Brazos pegados al cuerpo:** dificultad para contactarse. Reservado, retraído.

**Manos y dedos:** manipulación, contacto con objetos, confianza, agresividad, eficiencia, culpa. Las manos indican la capacidad de tomar el mundo, de orientarse hacia él. La ausencia de manos indica lo contrario: represión de impulsos, retracción.

**Mano dibujada en forma inconclusa:** sentimiento de culpa.

**Manos ocultas:** evasión de problemas

**Sin manos:** negación de dar y/o recibir. Egoísmo.

**Dibujo de la palma de la mano y los dedos:** en adultos indica regresión.

**Manos enguantadas:** indicador de control. Disimulo.

**Dedos unidos como manoplas:** torpeza. Falta de sutileza.

**Dedos tipo garra:** forma aguerrida de enfrentar al mundo. Agresión, egocentrismo, posesividad.

**Dedos dibujados como líneas rectas:** agresión por falta de amor.

**Puño cerrado:** fortaleza, agresividad, manera de sostener las defensas.

**Pies:** símbolo sexual

**Sin pies:** desaliento, abatimiento, falta de ilusión. Tristeza, resignación. Falta de confianza en sí mismo. Inseguridad.

**Pequeños:** inseguridad de mantenerse en pie, de alcanzar metas.

**Desarmonía en los pies:** cuando en los hombres coincide la desarmonía pie izquierdo - brazo izquierdo respecto al lateral derecho, indica conflicto homosexual.

**Descalzos:** deseo de mantenerse infantil. No querer realizar esfuerzos.

**Articulaciones visibles:** sentimiento de desintegración. Deficiencias orgánicas en el área correspondiente.

**Piernas largas:** lucha por la autonomía, deseo de independencia

**Piernas rellenas o gruesas:** sentimiento de inmovilidad.

**Doble línea de apoyo debajo de los pies:** signo de obsesividad. Puede simbolizar algún acontecimiento ocurrido en la infancia que quedó marcado. Exagerada necesidad de apoyo.

- Identidad sexual.

Se espera que los varones dibujen figuras masculinas y las mujeres, a su vez, figuras femeninas. Muchas veces el dibujo de una persona del sexo contrario indica, dificultades o conflictos en relaciones objetales primarias.

En los varones el conflicto homosexual aparece reflejado si dibuja figuras femeninas, corbatas flotantes, muy adornadas o marcadas, caderas marcadas, redondeadas, transparencia de piernas, figuras sin cabello y sin nariz, ojos grandes con pestañas, labios muy marcados en figuras masculinas. Senos acentuados o sombreados en figuras masculinas.

En la mujer el conflicto homosexual se visualiza en cuerpos desnudos, remarcación de cierre de pantalón. Personas disfrazadas, ropaje que oculta, tipo capa, sombrero, etc. remarcación del contorno. Masculinización de la figura femenina, en forma, vestimenta o detalles tales como cigarrillo.

- Dibujo de un personaje y no de una persona.

Representan objetos idealizados, con poderes omnipotentes y mágicos, tales como batman, reyes, dioses, etc., o figuras persecutorias como drácula, el demonio, etc.

**Títeres y marionetas, caricaturas:** vivencia de ridículo, burla, extrañeza frente al propio cuerpo.

**Personas disfrazadas:** ocultamiento. A veces homosexualidad.

**Personaje tipo robot:** despersonalización.

**Dibujo de payaso o de personaje de historieta:** autohostilidad, ocultamiento.

**Dibujo de una estatua:** ideas delirantes, de omnipotencia.

Esta prueba puede usarse también para el diagnóstico clínico y logra detectar trastornos como: neurosis (fóbica, histérica, obsesiva, etc.), depresión, melancolía, psicosis, maníaco-depresiva, paranoia, enfermedades psicosomáticas, epilepsia y alcoholismo.

✓ Cuestionario: utilizado en el Instituto y que servirá como guía de entrevista.

**10. Entrevista profunda de selección:** las psicólogas encargadas del área de reclutamiento y selección realizarán la entrevista profunda de selección en un formato mixto.

**11. Estudio socioeconómico:** las psicólogas se encargarán de solicitar referencias de los candidatos viables vía telefónica.

**12. Reporte psicológico, Pre Evaluación:** se utilizará el formato de Pre Evaluación del Desempeño (que las psicólogas ya conocen y manejan y que se describe más adelante).

**13. Decisión:** una vez que se cuenta con todos estos elementos se toma la decisión de a qué candidato se contratará.

**14. Armar expediente:** al candidato seleccionado se le localizará vía telefónica y se le solicitará los siguientes documentos: dos fotografías tamaño infantil, RFC, un número de cuenta en que quiera que se le deposite su sueldo (o bien copia de IFE y comprobante de domicilio para abrirle una cuenta) y examen médico. Además llenará los siguientes formatos: no retención de impuestos, compatibilidad de horarios y seguro de vida con el nombre de sus beneficiarios. Ya que el expediente este completo se llenará un formato para solicitar el gafete de identificación de la institución, pasan a que se les tome la foto y se imprime su gafete. Se les informa el día de su fecha de ingreso y el día de la Inducción.

**15. Inducción:** se realizará un curso de inducción en donde se tratará la historia de la organización, misión, visión y filosofía, además de realizar un recorrido por las instalaciones y explicar la forma de pago, portación de gafete, forma de checar entrada y salida, etc.

**16. Contratación:** es realizada por otro departamento del INCMNSZ.

**2. Realizar Pre Evaluación del candidato utilizando la escala correspondiente.**

Como se menciona anteriormente las psicólogas deberán contestar la escala de Pre Evaluación del Desempeño (Ver Anexo 2 en donde se muestra la escala de Pre Evaluación del Desempeño, pág. 114), esto servirá como punto de partida para conocer cuál es el “*potencial de desempeño*” de la persona que ingresa a la organización y tener registro de esta información. Una vez que el candidato es contratado se puede continuar al paso número 3.

**3. Realizar Evaluación del Desempeño 2 meses después.**

La evaluación del desempeño se llevará a cabo, después de 2 meses a partir del ingreso del empleado, utilizando la escala de Evaluación de Desempeño (ver Anexo 3 donde se muestra la escala de Evaluación del Desempeño pág. 117), dicha evaluación será realizada por el supervisor inmediato con la escala anteriormente descrita.

Si se presentan dificultades durante la evaluación del desempeño que no puedan ser manejadas por los jefes o supervisores, o que requieran un mayor detenimiento se pasará al paso 4, de lo contrario se podrá realizar inmediatamente el reporte, que corresponde al paso 5.

**4. Realizar entrevista de Evaluación del Desempeño.**

La entrevista se realizará únicamente en caso de notar dificultades o áreas de oportunidad que no puedan ser manejadas por el jefe inmediato. El objetivo será dar retroalimentación al personal. La entrevista ayudará en aspectos

como: conocer la adaptación del empleado a su trabajo, saber si el tipo de supervisión es adecuada, aceptación de normas y políticas, beneficios de la capacitación, etc.

Una vez que se hayan revisado todas las dificultades y hayan quedado resueltas puede realizarse el reporte de Evaluación del Desempeño.

#### **5. Reporte de Evaluación del Desempeño.**

Con la información dada por el supervisor en la escala contestada, se realizará un reporte acerca de la Evaluación del Desempeño del empleado, dicho reporte será revisado por el supervisor y por el empleado, con ello se pretende dar retroalimentación al trabajador para que sepa sus adelantos y fallas, así como su posición en la empresa y ante el jefe, servirá también para dar oportunidad de que conozca cómo mejorar su actuación.

#### **Contrastar la Pre evaluación con la Evaluación del Desempeño.**

Una vez que se han concluido las dos etapas del proceso 1) Pre Evaluación y 2) Evaluación del Desempeño, las psicólogas encargadas de Reclutamiento y Selección compararán la Evaluación del Desempeño real con la que ellas realizaron previamente (al momento de la selección) *“potencial de desempeño”*, de esta forma se podrá conocer si la información obtenida durante el proceso de selección fue o no suficiente para dar una visión acerca de cómo se desenvolvería la persona en su trabajo.

En caso de que la información obtenida y utilizada durante el proceso de selección *“potencial de desempeño”* no sea suficiente el encargado de Reclutamiento y Selección deberá buscar las áreas de oportunidad dentro del proceso y buscar alternativas para corregirlas y llenar las lagunas de información que puedan existir.

Si se observa que el proceso de selección ha sido adecuado, se debe continuar con la Evaluación del Desempeño para detectar posibles fallas.

Si se detecta que el proceso de selección está siendo inadecuado debe de observarse para que departamentos y buscar otras técnicas de evaluación psicológicas y/o técnicas que puedan ser de mayor utilidad y que proporcionen mayores indicios acerca de cuál es el posible desempeño del empleado al ejecutar sus labores.

Una vez que se haya conjuntado información de cada uno de los puestos podrá utilizarse en forma conjunta, es decir, que se podrá utilizar la información por cada candidato pre evaluado, contratado y evaluado posteriormente (individual), y además se observará que sucede en cada puesto, ya que puede ser que para un puesto el proceso de selección sea adecuado, mientras que para otro sea aun deficiente (global). De esta manera se podrá ajustar el proceso de selección según la vacante a cubrir, para ello se debe llevar un archivo adecuado de las pre evaluaciones y las evaluaciones del desempeño tanto por empleado, por puesto, y por departamento. Por ejemplo:

Puesto: Auxiliar de cocina.

Departamento, Cafetería, comedor central, etc.

De modo que al contar con más información sobre cada puesto se pueda llegar a tener establecido el proceso de selección más adecuado, que sea el cumpla mejor su función predictiva y dote de los mejores candidatos para cubrir las vacantes existentes dentro del INCMNSZ.



## **Conclusiones.**

Después de la revisión teórica acerca del proceso de Reclutamiento y Selección así como la Evaluación del Desempeño puede observarse la importancia de contar con un proceso de Selección definido y claro que pueda asegurar la provisión de los recursos humanos adecuados a las necesidades de cualquier organización. Por lo que he presentado una propuesta de mejoría en la Selección Técnica de Personal, sobre todo en lo que se refiere a las pruebas aplicadas para el nivel operativo (afanadores y auxiliares de cocina), además de la realización de la entrevista inicial y el replanteamiento de los pasos a seguir dentro del proceso de Selección Técnica de Personal.

Por otra parte la labor del área de Reclutamiento y Selección y del Psicólogo Laboral debe de ir más allá de la colocación de personal dentro de la organización, ya que además de cumplir con los principios de selección: colocación, orientación, ética profesional, congruencia entre la persona y trabajo, y diferencias individuales; debe corroborar que, con los esfuerzos realizados y las herramientas utilizadas dentro del proceso, se haya cumplido con el objetivo de colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado. De lo contrario se enfrentará a diversos problemas como son: un alto índice de rotación, ausentismos, retardos, poca calidad en el trabajo, etc.

Basándose en la Evaluación del Desempeño puede tenerse una idea acerca de lo apropiado de la selección ya sea para continuar con ese modelo o para implementar mejoras, que permitan continuar optimizando el proceso de Selección Técnica de Personal.

Dentro de mi propuesta busco ver el proceso de Selección Técnica de Personal en su totalidad, ya que de otra forma no podría ser relacionado con la evaluación del desempeño, de una forma en que realmente la selección cumpla su función predictiva y permita integrar a la organización a aquellas personas con las que se garantice un mejor desempeño, mismo que traerá beneficios no solo al propio trabajador sino a la organización en sí misma.

La Evaluación del Desempeño será de utilidad para evaluar el proceso de Selección Técnica de Personal, además de ser una importante base para la capacitación y la detección de necesidades de la misma; o bien para la toma de decisiones acerca del personal, optimización de los recursos humanos, mejora de la comunicación entre supervisores y empleados, etc.

Una vez que la propuesta de “La Evaluación del Desempeño como herramienta para valorar el proceso de Selección” sea aplicada podrán observarse las necesidades de la misma y se realizarán las modificaciones y mejoras al modelo en base a las necesidades que surjan llegando al mejoramiento del procedimiento, teniendo así un proceso útil de evaluación del proceso de selección.

Esta propuesta puede ser utilizada por los psicólogos de diferentes organizaciones que deseen evaluar el proceso de selección que están llevando a cabo, tomando siempre en cuenta las características propias de su organización para poder hacer de la evaluación del desempeño algo más que el llenado de formatos. La organización que desee implementar la propuesta debe contar con el personal capacitado en el área que pueda a su vez preparar a los supervisores y jefes inmediatos para poder evaluar a sus empleados.

Aún faltan grandes huecos por llenar en el área de Psicología Laboral, por lo que es labor del psicólogo proponer e implantar modelos y métodos que ayuden al crecimiento del área, en dónde lo más importante sea no solo el área administrativa, sino el valor humano de las organizaciones y lo más valioso de ellas: los recursos humanos que la integran.

## Referencias bibliográficas.

- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Catálogo de Requisiciones del Personal del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán* (2010).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Espinosa, Y. (2001). *Implantación de proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de servicios*. Reporte laboral de licenciatura. México: UNAM.
- Galicia, A. y González, Y. (2003) *El perfil de personalidad de una muestra de operadores telefónicos*. Tesis de licenciatura. México: UNAM.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Gómez, S. (2000). *Evaluación del desempeño como seguimiento al proceso de selección de personal*. Tesina de licenciatura. México: UNAM.
- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. (2002). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.
- Grados, J. y Sánchez, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2003) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno
- Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huerta, M. (2004). *Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución financiera*. Reporte laboral de licenciatura. México: UNAM.

- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, XXI (10) p. 83-106. Recuperado en: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf> 12 Abril 2011.
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, *Historia del Instituto*. Recuperado en: [http://www.innsz.mx/opencms/contenido/conoce/historia\\_instituto.html](http://www.innsz.mx/opencms/contenido/conoce/historia_instituto.html) 20 de Abril 2011.
- Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, *El Instituto*. Recuperado en [http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1](http://quetzal1.innsz.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1) 02 de marzo de 2010.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Ley Federal del Trabajo*. Última Reforma DOF 17-01-2006. Recuperada en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> 10 de diciembre 2010.
- Luna, M. (2000). *Evaluación del proceso de selección de personal a través de la evaluación del desempeño en una empresa privada*. Tesis de licenciatura. México: UNAM.
- Maldonado, M. (2002). *Test persona bajo la lluvia*. Recuperado en: [http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test\\_evaluación/testpersonabajolalluvia.pdf](http://www.infogerontologia.com/documents/miscelanea/test_evaluación/testpersonabajolalluvia.pdf) 14 febrero 2011.
- Munchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.
- Palomo, B. (2002). *Análisis del proceso de selección de personal a través de la evaluación psicológica y la evaluación del desempeño en una institución gubernamental*. Reporte laboral de licenciatura. México: UNAM

PsicoTest Perú *Barsit*. Recuperado en <http://psicotestperu.blogspot.com/2009/03/test-rapido-de-inteligencia-de-barsit.html> 14 febrero 2011.

PsicoTest Perú *Rasgos temperamentales Thurstone*. Recuperado en <http://psicotestperu.blogspot.com/2009/03/inventario-de-rasgos-temperamentales-de.html> 14 febrero 2011.

Schultz, D.P. (1991). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.

Secretaría de Salud (2009). Manual de Organización de la Subdirección de Recursos Humanos *Manual de organización. Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal*. México: Secretaría de Salud.

Secretaría de Salud (2009) Manual de Organización de la Subdirección de Recursos Humanos *Manual de procedimientos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal*. México: Secretaría de Salud.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

Soriano, L. (2005). *Propuesta de un modelo de selección de personal por competencias laborales*. Tesis de licenciatura. México: UNAM.

Torres, L y Vargas, V. (2007). *La entrevista por competencias laborales como herramienta para la selección*. Tesis de licenciatura. México: UNAM

Valdés, L. (2003). *Manual para la diagramación de procesos*. Recuperado en: [http://www.eticayempresa.com/monografias\\_dir/diagramarprocesos.pdf](http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/diagramarprocesos.pdf) 08 Abril 2011.

Vite, S. (2008) *Reclutamiento de personal*. México: UNAM Material didáctico de la materia Reclutamiento y selección técnica de personal.

Werther, J, y Davis, k. (2000). *Administración de personal y de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zayas, P. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*.  
Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm> 11 de abril  
2011.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

## ANEXO 1

### EJEMPLO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

**Fecha:** 14/09/10

**Fecha para cubrir la vacante:** 30 /09/10

**Nombre del puesto vacante:** Auxiliar de cocina    **Clave del puesto:** MM3006

**A quien reemplaza:** \_\_\_\_\_

**Motivo:** Terminación de contrato.

**Área:** Cocina central.    **Departamento:** Nutrición Hospitalaria y ambulatoria.

**Nombre de la persona que solicita:** \_\_\_\_\_

**Tipo de vacante:** lista de raya

**Días de trabajo:** lunes a viernes

**Horario:** 6:00 AM a 2:00 PM

#### **Actividades principales:**

Lavado de loza, atención a pacientes, recoger y trasladar charolas de dietas de los pacientes y dotación de alimentos y artículos, ensamble y servido de alimentos al personal, clasificar y separar residuos, limpieza del área y equipos, aparatos y utensilios de cocina, operaciones previas a la elaboración de alimentos.

#### **Perfil para ocupar puesto:**

**Sexo:** ( ) F ( ) M (X) Indistinto.

**Estado civil:** indistinto.

**Escolaridad:** secundaria.

## ANEXO 2

### FORMATO DE PRE EVALUACIÓN O POTENCIAL DE DESEMPEÑO

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del candidato:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

#### Condiciones del perfil:

Escriba en la siguiente tabla los datos que se le piden del candidato que está evaluando. En la última anote si coincide o no con el perfil deseado para el puesto.

Requisitos.	Anote datos del candidato.	Cubre Sí o No
Escolaridad		
Edad		
Sexo		
Estado civil		
Experiencia		

A continuación encontrará una tabla que contiene los diferentes factores evaluados durante el proceso de selección, marque con una "X" el cuadro que se aproxime más a los resultados del candidato, según los siguientes puntajes:

1= Malo      2= Regular      3= Bueno      4= Superior

<b>Factor.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Inteligencia:</b> presenta un nivel de inteligencia de término medio. (Barsit)				
<b>Activo:</b> tiene disposición para estar en movimiento, es de las personas que hablan caminan, comen o hablan rápido aunque puedan hacerlo tranquilamente. (Thurstone)				
<b>Vigoroso:</b> presenta vigor físico y gusto por actividades físicas, deportes y actividades manuales. (Thurstone)				



<b>Recursos para enfrentar dificultades:</b> presenta los recursos y herramientas necesarias para enfrentar situaciones difíciles y sabe cómo utilizarlos. (Figura bajo la lluvia)				
<b>Presentación personal.</b> Su presentación es limpia y ordenada, tiene una buena imagen personal.				
<b>Confianza en sí mismo.</b> Muestra confianza al hablar durante la entrevista, se ve seguro y confiado y con un nivel de angustia bajo.				
<b>Disposición al trabajo.</b> Se muestra dispuesto a comenzar a trabajar de inmediato. En las pruebas se muestra atento y con disponibilidad para participar en ellas de la mejor forma.				
<b>Estabilidad laboral.</b> Ha permanecido en sus últimos empleos mínimo 1 año, en caso de haberse cambiado ha sido por mejorar situación económica, desarrollo, crecimiento, etc.				
<b>Flexibilidad.</b> Es capaz de modificar su conducta cuando es necesario para alcanzar una meta, sabe seguir instrucciones.				
<b>Actitud ante la entrevista profunda.</b> Muestra respeto y cordialidad, está atento a las preguntas y responde con interés a las mismas.				
<b>Limpieza y orden en el trabajo.</b> Trabaja de forma limpia y ordenada al momento de realizar las pruebas y el cuestionario.				
<b>Estado de salud.</b> Se observa que tiene un buen estado de salud, mismo que se corrobora con el examen médico.				
<b>Evaluación técnica:</b> El jefe directo considera que su experiencia y actitud es adecuada para desarrollarse en el puesto. Cuenta con una experiencia mínima de 6 meses en un puesto similar.				
<b>Puntualidad.</b> Se presenta de forma puntual a todas las citas del proceso de selección, desde la entrega de documentos hasta la inducción.				

Calificación total: sume los puntos obtenidos en la evaluación del candidato, la calificación mínima es de 14 y la máxima es de 56.

Calificación total: \_\_\_\_\_

Observaciones:

En este espacio las psicólogas encargadas de realizar los reportes  
psicométricos, lo elaborarán de la forma tradicional, es decir, como lo han  
venido haciendo hasta  
ahora

---

---

---

---

### ANEXO 3

#### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ No. empleado: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_  
 Periodo que se evalúa: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 Evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una escala en la cual evaluará el desempeño del empleado, asegúrese de que la apreciación este basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional y evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.

Por favor estudie cada característica y marque con una "X" el cuadro que se aproxime más a la actuación del empleado evaluado según los siguientes puntajes:

1= Malo      2= Regular      3= Bueno      4= Superior

<b>Factor.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Conocimiento del puesto</b> Aplica de forma adecuada los conocimientos adquiridos por educación o experiencia a su puesto de trabajo.				
<b>Calidad del trabajo</b> Realiza su trabajo con exactitud, presenta pocos o ningún error.				
<b>Activo:</b> tiene disposición para estar en movimiento, realiza su trabajo de forma rápida.				
<b>Vigoroso:</b> presenta vigor físico y realiza bien las actividades que implican esfuerzo físico.				
<b>Presentación personal.</b> Su presentación es limpia y ordenada, tiene una buena imagen personal, cumple con los requerimientos de uniforme y limpieza.				
<b>Confianza en sí mismo.</b> Muestra confianza al realizar sus actividades dentro del puesto, cuando tiene dudas pregunta y las resuelve.				

<b>Disposición al trabajo.</b> Se muestra dispuesto a realizar su trabajo, no pone pretextos ni excusas para hacerlo y lo termina en tiempo y forma.				
<b>Flexibilidad.</b> Modifica su conducta cuando es necesario para alcanzar una meta, sabe seguir instrucciones en su puesto de trabajo.				
<b>Iniciativa.</b> No es necesario decirle cada momento que debe hacer, el mismo conoce sus actividades y las realiza.				
<b>Limpieza y orden en el trabajo.</b> Mantiene limpia su área de trabajo desde el momento que inicia su jornada hasta el momento de retirarse.				
<b>Estado de salud.</b> Presenta un buen estado de salud, no ha tenido faltas por motivo de enfermedad ni incapacidades médicas.				
<b>Relación con el jefe directo.</b> Lleva una relación de respeto, cordialidad y seguimiento de instrucciones de su jefe directo.				
<b>Puntualidad y asistencia.</b> No llega tarde a su trabajo ni falta.				
<b>Responsabilidad.</b> Se interesa en el cumplimiento de sus obligaciones así como las consecuencias que tienen estas en los resultados de su trabajo.				
<b>Relaciones Interpersonales.</b> Tiene habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones, se lleva bien con sus compañeros y con todo el personal con el que mantiene contacto.				

Calificación total: sume los puntos obtenidos en la evaluación del candidato, la calificación mínima es de 15 y la máxima es de 60.

Calificación total: \_\_\_\_\_

Comentarios generales:

---



---



---



---

Vo. Bo. Evaluador.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Revisado por el Departamento de Recursos Humanos.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_