



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Un Programa de Selección de Personal por Competencias:
Comparación con un proceso tradicional**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:
Juan Raúl Martínez Mora

Tutor:
M. A. Héctor David Vázquez Morales
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, diciembre de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias.

A mis padres. Juan y Paty, con todo mi amor, respeto y agradecimiento.

A mi hermana Adryy.

A mi abuela Imelda.

A mi abuelo Juan.

*In memoriam: mi Papá Raúl, mi abuela Martha y a mi gran amigo y profesor
Raúl Ramírez.*

*A todas aquellas personas que han puesto un granito de arena en mi
felicidad.*

A Ruloman... mi superhéroe favorito.

Agradecimientos.

Agradezco a DIOS la vida tan bendecida que me ha dado.

Agradezco a la UNAM que nuevamente deja en mi un mensaje de esperanza, de que puedo reinventarme, conocer otros caminos y hacer las paces conmigo mismo, pero sobre todo le agradezco esta nueva oportunidad de haberme recibido una vez más con los brazos abiertos.

Agradezco a mis padres que siempre van a mi lado caminando, apoyándome, estimulándome a ser mejor y demostrándome que a pesar del mundo actual, su amor siempre me acompaña y me fortalece.

Agradezco a mi hermana que todos los días me demuestra que se puede ser mejor, agradezco su amor y su compañía de todo momento, pero sobre todo su presencia en mi vida que me impulsa a seguir adelante.

Agradezco a mis amigos por su apoyo, compañía y muestras de afecto, ha sido un honor ampliar el número de amigos en mi vida, gracias por alegrar mis días siempre.

Agradezco al Mtro. Octavio Salazar Guzmán y a la Lic. Norma Kim Miranda por su apoyo para que este camino se recorriera con prontitud, por su gran afecto y por sus enseñanzas profesionales; seres humanos extraordinarios.

Agradezco a los que han partido a la felicidad eterna durante este proceso, sus enseñanzas, aprendizajes y ejemplo, me aseguran que todo el tiempo están a mi lado; los honro viviendo de la mejor manera.

Agradezco a RULOMAN por ir tras un reto nuevo todos los días, por no conocer los límites, por soñar todo el tiempo, por arreglar su alma todos los días para la fiesta de la vida, pero sobre todo por siempre buscar ser mejor que ayer a partir de él mismo.

Finalmente, en este nuevo camino de mi vida he aprendido que siempre habrá otro lugar, otra respuesta, otros brazos y sobre todo otro día para ser mejor, porque siempre hay alguien más que llega a tu vida a engrandecerla, mientras otros permanecen marchándose, de eso se trata la vida, de enamorarse, de potencializar la felicidad, de exagerar los momentos buenos y vivir los no tan buenos, simplemente de vivir todos los días.

¡A vivir!

Juan Raúl Martínez Mora

Generación 2016-2018

Ciudad Universitaria, invierno de 2018

ÍNDICE

Contenido

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo I</i>	4
<i>Generalidades de la Investigación</i>	4
1.1 Justificación	5
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Hipótesis y su contrastación	8
Generales	8
Específicas.....	8
Contrastación de hipótesis.	11
1.4 Preguntas de Investigación	15
General	15
Específicas.....	15
1.5 Definición de Variables.....	16
Variables independientes:	16
Variable dependiente: Desempeño laboral en los trabajadores.....	19
Ecuación de la investigación:	19
1.6 Objetivos de la Investigación	19
General	19
Específicos.....	19
1.7 Cuadro de Congruencia	20
1.8 Viabilidad y limitaciones del Estudio	23
1.9 Importancia del Estudio	23
1.11 El Modelo de Análisis	24
1.12 El Diseño de Investigación	25
<i>Capítulo II</i>	26
<i>Generalidades de la Empresa de Seguridad</i>	26
<i>“Securycorp S.A. de C.V.”</i>	26
2.1 Nombre y personal de la Empresa	27
2.2 Domicilio y Teléfonos de la Empresa	27

2.3 Historia	27
2.4 Misión, Visión, y Valores de la Organización	27
2.5 Evaluación y Selección del Personal	28
2.6 Reclutamiento del Personal.....	28
2.7 Capacitación	29
2.8 Cursos Impartidos	29
2.9 Organigrama	30
2.10 Descripción de Puestos	31
2.11 Servicios que Ofrece.....	38
2.12 Supervisión de los Servicios	39
2.13 Procesos que se aplican en la Administración de Recursos Humanos	39
2.14 Principales Clientes	39
<i>Capítulo III</i>	41
<i>Marco Conceptual</i>	41
3.1 Antecedentes	42
3.2 Competencias Laborales	42
3.3 Elementos de las Competencias Laborales	43
3.4 Importancia de las Competencias Laborales	43
3.5 Competencias Laborales a Utilizar en el Programa Propuesto	44
3.6 Procesos en la Administración de Recursos Humanos	46
3.7 Selección de Personal	46
3.8 Riesgos de una Ineficaz Selección de Personal	47
3.9 Proceso de Selección de Personal	47
3.10 Aplicación de Competencias al Proceso de Selección	48
3.11 Herramientas para Obtener Información de las Competencias de la Persona	49
3.12 Evaluación del Desempeño Laboral.....	49
3.13 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	51
3.14 Desempeño Laboral	52
3.15 Mandos Medios en la Organización	53
3.16 Psicometría	55
<i>Capítulo IV</i>	57

<i>Metodología de la Investigación</i>	57
4.1 Tipo de Investigación	58
Tema	58
Tesis Fundamental	58
Tipo de estudio:	58
4.2 Sujetos	58
4.3 Población Objetivo	59
4.4 Unidad de Análisis	59
4.5 Instrumentos a Utilizar	59
Cuestionario de Datos Sociodemográficos y Organizacionales:	59
Test de Personalidad:	59
Test Psicométrico:	65
Evaluación del Desempeño:	66
<i>Capítulo V</i>	68
<i>Programas de Selección de Personal</i>	68
5.1 Programa de Selección de Personal por Competencias (Propuesta)	69
5.2 Programa de Selección de Personal Tradicional	73
5.3 Programa de Selección de Personal “Securycorp”	74
5.4 Cuadro comparativo de los 3 programas de selección de personal:	75
<i>Capítulo VI</i>	76
<i>Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados</i> ..	76
6.1 Aplicación de los programas de selección de personal.....	77
6.2 Resultados por programa obtenidos en la aplicación.....	88
6.3 Análisis estadístico de resultados	89
6.5 Comparación de Resultados	93
<i>Conclusiones</i>	94
<i>Referencias</i>	97

Introducción

**“Cada mañana nacemos de nuevo, lo que hacemos hoy es lo que más
importa.”
Buda**

Hoy en día en las organizaciones, existen diversos problemas relacionados con la Administración de Recursos Humanos, uno de ellos es el bajo puntaje que los empleados obtienen en su desempeño laboral; un foco rojo para las organizaciones actuales ya que conlleva a costos innecesarios y altos, desestabilidad y deshilación en funciones de la organización, entre otras muchas fugas económicas y organizacionales que afectan directamente a la misma. Una de las causas principales de esta problemática, son las carencias existentes en los procesos de selección de personal, pues estos no se muestran idóneos ante las exigencias de los cambios globales actuales.

Un término muy actual dentro de los modelos aplicados en las organizaciones se conoce como modelo de competencias, mismo que ha sido muy cuestionado en los últimos días por especialistas en el área de Recursos Humanos, lo anterior en virtud de conocer si es adecuado o no trabajar con un modelo como este.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el 2013 ha sido una base importante para el establecimiento de 15 competencias laborales que son necesarias para el trabajo, las cuales son: conocimiento técnico específico de la función que se realiza, análisis y solución de problemas, capacidad de aprender, comunicación, liderazgo colaborativo, pensamiento creativo, pensamiento crítico, toma de decisiones, trabajo en equipo, ética, identificación e integración con la organización, motivación, proactividad, liderazgo y responsabilidad social; cabe destacar que estas competencias se establecieron con base en el estudio de una muestra importante de organizaciones públicas y privadas de forma interdisciplinaria.

Derivado de lo mencionado con antelación, el presente estudio tuvo como finalidad el conocer si el método de selección de personal por competencias, es el más idóneo en el buen desempeño laboral de los trabajadores; lo anterior se realizó mediante una comparación entre tres grupos de estudio, dos experimentales (uno mediante un proceso de selección por competencias y otro mediante un proceso de selección tradicional), y un grupo de control por medio de un proceso de selección actual en la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V.

En el capítulo I de la presente investigación, se detallan las generalidades del estudio, como son: la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y su contrastación, las preguntas de investigación, la definición de variables, los objetivos de la investigación, el cuadro de congruencia, la

justificación, la viabilidad, la importancia y limitaciones del estudio, el modelo de análisis y el diseño de investigación.

En el capítulo II, se presentan las generalidades de la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., las cuales constan de: historia, misión, visión, valores, objetivos, estrategias de la organización, organigrama, descripción de puestos, servicios que ofrece y procesos que se aplican en la Administración de Recursos Humanos.

En el capítulo III, se desarrollan los tópicos del marco teórico, que son: competencias laborales, sus elementos, su importancia, la definición de las 15 competencias laborales a abordar en el estudio, los procesos en la administración de recursos humanos, la selección de personal, los riesgos de una ineficaz selección de personal, su proceso, la aplicación de las competencias en el proceso de selección, las herramientas para obtener información de las competencias de la persona y lo relacionado con la selección de personal tradicional.

En el capítulo IV, se puntualiza la metodología, misma que se integra del tipo de estudio, de los sujetos como la población objetivo y la unidad de análisis, y los instrumentos a utilizar.

En el capítulo V, se establecen los programas de selección de personal a utilizar en la práctica de este estudio, mismos que son tres: selección por competencias, selección tradicional y selección que se lleva a cabo en la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V.

En el capítulo VI. Se plasma una comparación de los tres procesos de selección por competencias empleados.

Finalmente, en el capítulo VII. Se analizan los resultados, se empatan con todas las variables y se integran todas aquellas evidencias que permitan generar las conclusiones del estudio efectuado, integrándose en este apartado, además de determinar cuál es el proceso de selección de personal que más beneficios otorgó en la realización de este estudio.

Capítulo I

Generalidades de la Investigación

“Lo que vemos cambia lo que sabemos. Lo que conocemos cambia lo que vemos.”

J. Piaget

1.1 Justificación

En la actualidad a nivel mundial un factor muy importante en las organizaciones es la evaluación del desempeño, a pesar de no contar con cifras exactas debido al desinterés de los gobiernos o de instituciones privadas en estudiar más a fondo este caso, la experiencia de la gente encargada del área de recursos humanos asegura que la puntuación que se obtiene en la evaluación del desempeño es muy baja en todos los puestos, siendo así el cliente el más afectado, pues recibe un servicio inconsistente y de muy baja calidad. Otro aspecto importante es la capacitación del personal, sus costos son considerables e irrecuperables.

Una solución a este problema podría encontrarse dentro del estudio de los procesos de selección de personal. En promedio el 54% de una muestra de 402 empleados, manifestó que no son valoradas sus competencias en un proceso de reclutamiento y selección, y que el personal es escogido en gran parte por recomendación; es decir el proceso que se presenta en mayor proporción es el de recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de los aspirantes. (Naranjo, Rodrigo, 2012: 112-113)

Gandarilla 2016, comenta que para tener un programa de reclutamiento y selección de personal es necesario contar con elementos como: formalización del inicio del reclutamiento, con un formato de requisición de personal; contar con descripciones y perfiles de los puestos de trabajo definidos en términos de competencias; preparar la entrevista al candidato con un conocimiento previo de la descripción y perfil del puesto para conocer las funciones, tareas y responsabilidades, así como las competencias, informarse previamente acerca del candidato a través de la obtención de la mayor cantidad de información mediante la lectura de su CV y/o solicitud de empleo, realizar una guía de la entrevista y cuidar que el lugar físico sea cómodo y libre de distractores, brindando un ambiente agradable y de confianza, desde el inicio de la entrevista hasta el final, a diferencia de la entrevista tradicional, la entrevista por competencias se aboca a la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y personal, que son susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros, en dónde se centra su éxito, pues nos predice si el trabajador ha desarrollado un comportamiento, que será capaz de repetir en el futuro; a través de la observación el entrevistador puede observar si el candidato posee o no las competencias, por los comportamientos observables; el lenguaje no verbal brinda información muy valiosa al proceso, y estas dudas en el comportamiento, se pueden aclarar en la evaluación psicológica.

Además de remarcar que, al aplicar una gestión por competencias en los procesos de reclutamiento y selección, se tiene como resultado un gran beneficio para la institución. Incorporar personal con potencial y talento, refleja un gran crecimiento institucional, elevados índices de productividad, excelencia en la calidad del servicio, un buen clima laboral y adecuada salud organizacional.

Optar por un sistema de gestión por competencias, genera una ventaja competitiva, favorece la estabilidad laboral y la satisfacción del trabajador, permite estar atento al nivel de motivación. Cada proceso es un engrane, un subsistema que está interrelacionado, debemos respetar la individualidad del candidato y no etiquetar al trabajador, que cumpla con los requisitos del puesto y tenga las competencias necesarias, pues tendrá una oportunidad valiosa de desempeñarse exitosamente, ser confiable y desarrollar nuevas competencias, en bien de su crecimiento personal y laboral, alcanzando con ello, éxito competitivo. (Gandarilla, 2016: 165-167)

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar cuidadosamente y de no ser así se caería en el error de elegir gente inadecuada para cada tipo de puesto, de manera que la operación diaria reflejaría grandes carencias de actitud, aptitud o en su caso conocimiento, desencadenado la pérdida de los objetivos de la organización.

Hernández et. Al. 2015 refiere que hoy en día en nuestro país los índices de desempleo son muy altos, lo cual hace que crezca la demanda de candidatos a un puesto; que no es fácil tomar una decisión en cuanto a la contratación de un candidato, ya que las consecuencias de una mala decisión ocasionan pérdidas monetarias y de tiempo; además de que la selección de personal es contemplada como la función más importante dentro del área de la Administración de personal, teniendo como finalidad primordial la de encontrar a la persona ideal para el puesto vacante, con el objetivo de adaptar lo más posible las características del individuo con las del puesto, a fin de obtener a futuro un mejoramiento en el desempeño global de la empresa. (75:76)

De acuerdo con el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial (Latinoamérica), México ocupa el lugar 61 durante 2014, mientras que en 2013 ocupó el lugar 55, lo que refleja una disminución en competitividad; además de otros rubros como educación y entrenamiento del lugar 85 al 87 y en el mercado laboral del lugar 113 al 121, frente a lo cual hay que poner atención para aumentar la competitividad en México.

Derivado de lo anterior, se ha detectado la necesidad de dos cosas, proponer un programa de selección de personal por competencias, capaz de satisfacer el requerimiento de las organizaciones y que otorgue al empleado más seguridad de permanencia y verificar mediante una comparativa si el proceso de selección propuesto tiene mejor desempeño laboral en los empleados que un proceso tradicional; lo anterior utilizando como universo, una pequeña empresa de seguridad privada.

El beneficio que se pretende obtener mediante este trabajo de investigación es un programa de selección de personal (mandos medios) por competencias, para las organizaciones que busquen colaboradores con competencias laborales necesarias al desempeñar su trabajo, con un mayor acercamiento a la seguridad de que los empleados que contraten cuenten con ellas.

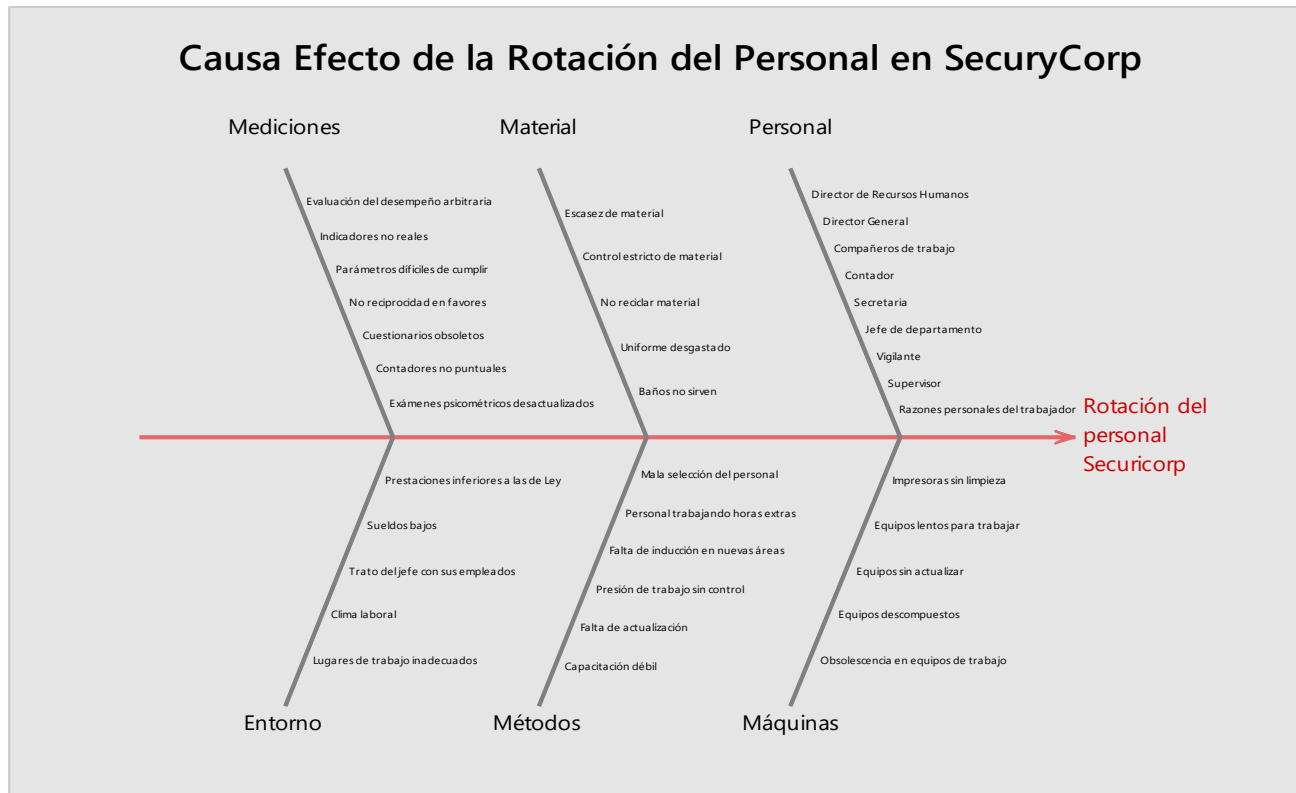
Si el resultado del presente trabajo resulta satisfactorio, la visión es una replicación en empresas que así lo requieran, respetando en todo momento los derechos de autor a quien por origen correspondan.

1.2 Planteamiento del Problema

Un grave problema que existe y aumenta hoy en día en las organizaciones, es la baja puntuación que adquieren los empleados cuando se les realiza una evaluación del desempeño, lo anterior en virtud de que no se cuenta con el interés y además de eso tal vez no son los idóneos para ocupar el puesto en que laboran; lo anterior ha atraído muchos enfoques del área de recursos humanos, hacia la búsqueda de soluciones que permitan evitar la baja calificación en la evaluación del desempeño, pues se debe contar siempre con personal calificado para la función que realiza, sólo así se logra permanecer y triunfar en el mercado.

En la Empresa de Seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., se ha notado que este problema afecta bastante a los empleados y a la misma empresa, pues se han ido perdiendo clientes por la falta de competitividad; en esta empresa mediante una estadística se ha determinado que, de cada 3 empleados evaluados, al menos dos de ellos llegan a obtener un puntaje por debajo de los 50 de un total de 100 puntos. Derivado de lo anterior, y con base en información proporcionada por el dueño de la empresa, se investigó a fondo el proceso de selección de personal en la empresa, pues es considerado una de las principales causas de este problema; por lo que se determinó si influye o no la selección del personal en el desempeño de este.

A continuación, se muestra un análisis realizado del problema mediante la herramienta del diagrama Causa-efecto:



1.3 Hipótesis y su contrastación

Generales

Hi: “Existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores”.

Ho: “No existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores”.

Ha: “Existe una relación inversa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores”.

Específicas

1. Hi: “Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, son Liderazgo, Comunicación y Creatividad”.

Ho: “Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, no son Liderazgo, Comunicación y Creatividad”.

Ha: “Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, son diferentes a Liderazgo, Comunicación y Creatividad”.

2. Hi: “Las competencias laborales, son utilizadas hoy en día por las organizaciones en la Administración de Recursos Humanos”.

Ho: “Las competencias laborales, no son utilizadas hoy en día por las organizaciones en la Administración de Recursos Humanos”.

Ha: “Las competencias laborales, son utilizadas hoy en día por las organizaciones en diferentes procesos al de Administración de Recursos Humanos”.

3. Hi: “Un proceso de selección por competencias, debe tener herramientas creativas, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio”.

Ho: “Un proceso de selección por competencias, no debe tener herramientas creativas, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio”.

Ha: “Un proceso de selección por competencias, debe tener herramientas que sean diferentes a la creatividad, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio”.

4. Hi: “Las características de un proceso de selección, deben ser, determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo”.

Ho: “Las características de un proceso de selección, no deben ser, determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo”.

Ha: “Las características de un proceso de selección, deben ser diferentes a determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo”.

5. Hi: “Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, son el lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración”.

Ho: “Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, no son el lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración”.

Ha: “Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, son diferentes al lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración”.

6. Hi: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empedados 6 meses después de su contratación, será de 68.1667 puntos”.

Ho: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empedados 6 meses después de su contratación, no será de 68.1667 puntos”.

Ha: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empedados 6 meses después de su contratación, será diferente de 68.1667 puntos”.

7. Hi: “No existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.

Ho: “Existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.

Ha: “Existe una relación inversa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.

8. Hi: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., no es el idóneo”.

Ho: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., es el idóneo”.

Ha: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., debe ser diferente”.

Contrastación de hipótesis.

Generales		
Ho: "No existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores".	V.S.	Ha: "Existe una relación inversa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores".
	Hi: "Existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores".	

Específicas 1		
Ho: "Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, no son Liderazgo, Comunicación y Creatividad".	V.S.	Ha: "Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, son diferentes a Liderazgo, Comunicación y Creatividad".
	Hi: "Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, son Liderazgo, Comunicación y Creatividad".	

Específicas 2		
Ho: "Las competencias laborales, no son utilizadas hoy en día por las organizaciones en la Administración de Recursos Humanos".	V.S.	Ha: "Las competencias laborales, son utilizadas hoy en día por las organizaciones en diferentes procesos al de Administración de Recursos Humanos".
	Hi: "Las competencias laborales, son utilizadas hoy en día por las organizaciones en la Administración de Recursos Humanos".	

Específicas 3		
Ho: "Un proceso de selección por competencias, no debe tener herramientas creativas, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio".	V.S.	Ha: "Un proceso de selección por competencias, debe tener herramientas que sean diferentes a la creatividad, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio".
	Hi: "Un proceso de selección por competencias, debe tener herramientas creativas, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio".	

Específicas 4		
Ho: "Las características de un proceso de selección, no deben ser, determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo".	V.S.	Ha: "Las características de un proceso de selección, deben ser diferentes a determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo".
	Hi: "Las características de un proceso de selección, deben ser, determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo".	

Específicas 5		
Ho: "Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, no son el lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración".	V.S.	Ha: "Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, son diferentes al lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración".
	Hi: "Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, son el lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración".	

Específicas 6		
<p>Ho: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empelados 6 meses después de su contratación, no será de 68.1667 puntos”.</p>	<p>V.S.</p>	<p>Ha: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empelados 6 meses después de su contratación, será diferente de 68.1667 puntos”.</p>
	<p>Hi: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empelados 6 meses después de su contratación, será de 68.1667 puntos”.</p>	

Específicas 7		
<p>Ho: “Existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.</p>	<p>V.S.</p>	<p>Ha: “Existe una relación inversa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.</p>
	<p>Hi: “No existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.</p>	

Específicas 8		
Ho: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., es el idóneo”.	V.S.	Ha: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., debe ser diferente”.
	Hi: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., no es el idóneo”.	

1.4 Preguntas de Investigación

General

¿Cuál proceso de selección de personal de mandos medios, otorga mejores resultados en el desempeño de los trabajadores; el proceso por competencias o el tradicional?

Específicas

1. ¿Cuáles son las competencias laborales más solicitadas hoy en día en las organizaciones?
2. ¿Cuál es el uso de las competencias laborales en una organización actual?
3. ¿Qué elementos debe tener un programa de selección de mandos medios por competencias?
4. ¿Cuáles son las características, conceptualización y demás tópicos que se relacionan con el proceso de selección por competencias?

5. ¿Cuáles son las diferencias en los procesos de selección tradicionales y por competencias, mediante su aplicación en una empresa de seguridad privada?
6. ¿Cuál es el puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados?
7. ¿Existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados?
8. ¿El modelo de selección de personal que actualmente emplea la empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V. es idóneo?

1.5 Definición de Variables

Variables independientes:

Las variables independientes a excepción de la variable tipo de proceso de selección, serán medidas mediante un cuestionario de datos sociodemográficos y organizacionales que se ha colocado en el **(ANEXO II)** de este trabajo.

Sociodemográficas: Edad, grado académico, institución de estudio, delegación y colonia.

X1: Edad (Variable de control)

En esta variable se mide la edad en años cumplidos enteros del aspirante o trabajador respecto de las siguientes clases, por indicadores:

- 1) 18-25 años
- 2) 26-35 años
- 3) 36-45 años
- 4) 46-55 años

X2: Grado Académico (Variable de control)

En esta variable se mide el grado académico del aspirante o trabajador con título otorgado ordinalmente.

- 1) Medio Superior
- 2) Carrera Técnica
- 3) Licenciatura
- 4) Especialidad

5) Maestría

X3: Institución

En esta variable se mide nominalmente si la institución dónde el aspirante o trabajador estudió su último grado académico, es particular o privada.

- 1) Privada
- 2) Pública

Además se mide conociendo cual es la institución que otorgó el último grado de estudios.

X4: Delegación

En esta variable se mide nominalmente la delegación en la que habita el aspirante o trabajador dentro de la Ciudad de México.

- 1) Álvaro Obregón
- 2) Azcapotzalco
- 3) Benito Juárez
- 4) Coyoacán
- 5) Cuajimalpa de Morelos
- 6) Cuauhtémoc
- 7) Gustavo A. Madero
- 8) Iztacalco
- 9) Iztapalapa
- 10) Magdalena Contreras
- 11) Miguel Hidalgo
- 12) Milpa Alta
- 13) Tláhuac
- 14) Tlalpan
- 15) Venustiano Carranza
- 16) Xochimilco

X5: Colonia

En esta variable se mide nominalmente la colonia en la que habita el aspirante o trabajador, dentro de alguna de las delegaciones en la Ciudad de México.

Organizacionales: Años de experiencia, manejo de paquetería y software, experiencia en áreas funcionales y especialidad.

X6: Años experiencia (Variable de control)

En esta variable se miden los años enteros cumplidos de experiencia laboral en las áreas relacionadas con la vacante del aspirante o trabajador mediante indicadores.

- 1) 00-05 años
- 2) 06-10 años
- 3) 11-15 años
- 4) 16-20 años
- 5) 21-25 años
- 6) 26-30 años
- 7) 31-35 años
- 8) 36-40 años
- 9) 41-45 años

X7: Paquetería y Software (Variable de control)

En esta variable se mide el conocimiento de software con el que cuenta el aspirante o trabajador ordinalmente.

- 1) 1-3 Software
- 2) 4-6 Software
- 3) 7-9 Software
- 4) 10 o más Software

X8: Áreas funcionales (Variable de control)

En esta variable se miden nominalmente las áreas funcionales en las que ha trabajado el aspirante o trabajador.

- 1) Ninguna
- 2) Recursos Humanos
- 3) Mercadotecnia
- 4) Operaciones
- 5) Finanzas
- 6) Contabilidad
- 7) Administración General
- 8) Otras

X9: Especialidad

En esta variable se miden nominalmente la o las especialidades con que cuenta el aspirante o trabajador.

Tipo de proceso de selección de personal. (Por competencias, tradicional y actual en la empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V.).

X10: Selección Competencias

X11: Selección Tradicional

X12: Selección empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V.

En esta variable se mide nominalmente el tipo de proceso de selección de personal con el que se ha llevado a cabo el proceso del aspirante o trabajador.

Variable dependiente: Desempeño laboral en los trabajadores.

Y1: Desempeño

En esta variable se mide mediante indicadores el desempeño laboral de los trabajadores en una escala del 1 al 100, con la consideración de factores como: conocimiento técnico específico de la función que realiza, análisis y solución de problemas, capacidad de aprender, comunicación, liderazgo colaborativo, pensamiento creativo, pensamiento crítico, toma de decisiones, trabajo en equipo, ética, identificación e integración con la organización, motivación, proactividad, responsabilidad social y liderazgo. Además de considerar incidencias en el área de personal, evaluación del jefe inmediato, evaluación del jefe superior y autoevaluación. (ANEXO VI)

- 1) 0 a 20 puntos
- 2) 21 a 40 puntos
- 3) 41 a 60 puntos
- 4) 61 a 80 puntos
- 5) 81 a 100 puntos

Ecuación de la investigación:

$Y1 = F$ de $X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11$ y $X12$

Desempeño (Variable dependiente, en función de edad, grado académico, institución, delegación, colonia, años experiencia, paquetería y software, áreas funcionales, especialidad, selección competencias, selección tradicional y selección empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V.).

1.6 Objetivos de la Investigación

General

Comparar el desempeño laboral de los empleados de nivel mando medio de una empresa de seguridad; contratados mediante un proceso de selección por competencias, un tradicional y un grupo de control; con seis meses de antigüedad.

Específicos

1. Enlistar las competencias laborales más solicitadas hoy en día en las organizaciones.
2. Describir el uso de las competencias laborales en una organización actual.
3. Proponer un programa de selección de personal de mandos medios por competencias.

4. Identificar las características, conceptualización y demás tópicos relacionados al proceso de selección de personal.
5. Analizar los procesos de selección de personal, tradicional y actual, mediante su aplicación en una empresa de seguridad privada.
6. Determinar 6 meses después de la contratación de los empleados, el puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral y compararlo con el esperado.
7. Definir si existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados.
8. Determinar si el modelo de selección que lleva a cabo la empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V. es el idóneo.

1.7 Cuadro de Congruencia

Objetivo General
Comparar el desempeño laboral de los empleados de nivel medio de una empresa de seguridad; contratados mediante un proceso de selección por competencias, un tradicional y un grupo de control; con seis meses de antigüedad.
Pregunta de Investigación General
¿Cuál proceso de selección de personal de mandos medios, otorga mejores resultados en el desempeño de los trabajadores; el que es por competencias o el tradicional?
Hipótesis General
Hi: "Existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores". Ho: "No existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores". Ha: "Existe una relación inversa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores".

Objetivos específicos	Preguntas de investigación específicas	Hipótesis Perspectiva de hipótesis nula
1. Enlistar las competencias laborales más solicitadas hoy en día en las organizaciones.	1. ¿Cuáles son las competencias laborales más solicitadas hoy en día en las organizaciones?	Ho: “Las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones, no son Liderazgo, Comunicación y Creatividad”.
2. Describir el uso de las competencias laborales en una organización actual.	2. ¿Cuál es el uso de las competencias laborales en una organización actual?	Ho: “Las competencias laborales, no son utilizadas hoy en día por las organizaciones en la Administración de Recursos Humanos”.
3. ¿Qué elementos debe tener un programa de selección de mandos medios por competencias?	3. ¿Qué elementos debe tener un programa de selección de mandos medios por competencias?	Ho: “Un proceso de selección por competencias, no debe tener herramientas creativas, que permitan medir el nivel de competencias laborales en los candidatos a un puesto de nivel medio”.
4. Identificar las características, conceptualización y demás tópicos relacionados al proceso de selección de personal.	4. ¿Cuáles son las características, conceptualización y demás tópicos que se relacionan con el proceso de selección por competencias?	Ho: “Las características de un proceso de selección, no deben ser, determinar el nivel de aptitud del candidato al puesto y predecir el desempeño laboral del mismo”.

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

<p>5. Analizar los procesos de selección de personal, tradicionales y actuales, mediante su aplicación en una empresa de seguridad privada</p>	<p>5. ¿Cuáles son las diferencias en los procesos de selección tradicionales y por competencias, mediante su aplicación en una empresa de seguridad privada?</p>	<p>Ho: “Las diferencias entre un proceso de selección de personal y uno por competencias, no son el lugar de aplicación, las herramientas a utilizar y el tiempo de duración”.</p>
<p>6. Determinar 6 meses después de la contratación de los empleados, el puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral y compararlo con el esperado.</p>	<p>6. ¿Cuál es el puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados?</p>	<p>Ho: “El puntaje promedio de las evaluaciones del desempeño laboral aplicadas a los empleados 6 meses después de su contratación, no será de 68.1667 puntos”.</p>
<p>7. Definir si existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados.</p>	<p>7. ¿Existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados?</p>	<p>Ho: “Existe una diferencia significativa entre los puntajes esperados y los reales de las evaluaciones del desempeño laboral llevadas a cabo 6 meses después de la contratación de los empleados”.</p>
<p>8. Determinar si el modelo de selección que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. es el idóneo.</p>	<p>8. ¿El modelo de selección de personal que actualmente emplea la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. es idóneo?</p>	<p>Ho: “El modelo de selección de personal que lleva a cabo la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., es el idóneo”.</p>

1.8 Viabilidad y limitaciones del Estudio

La investigación fue viable, pues se disponía de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Se obtuvo la autorización por parte de la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. (Ver carta en ANEXO I) para poder realizarla dentro de la misma y evitar el sesgo en lo mayor posible. Además de que se contó con el tiempo ideal para poder intervenir en la forma de llevarla a cabo y sobre todo para poder medir 6 meses después de la intervención en los grupos necesarios; y finalmente la empresa contaba en este momento con la necesidad de cubrir 6 vacantes de nivel mando medio (2 jefes de departamento de contabilidad, 2 jefes de departamento de recursos humanos y 2 jefes de departamento de logística), (Ver formatos de requisición en el ANEXO V), por lo que se torna un escenario posible y con pocas limitaciones para efectuar el presente trabajo.

Una limitación importante es que la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., ha solicitado por respeto a sus trabajadores, no revelar identidades personales en este trabajo de investigación; motivo por el cual no se integrarán datos personales de los actores de los grupos experimentales y de control de este estudio; además de que esta determinación conlleva el cumplimiento a la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 2017. Cabe destacar que aunque la situación anterior se considera una limitación, no interfiere con el desarrollo del estudio, toda vez que la limitación solamente forma parte de la integración de resultados de la investigación realizada.

1.9 Importancia del Estudio

El propósito de esta investigación radica en dos vertientes transversales, por un lado, como una aportación a la investigación académica coadyuvando a nuevas aplicaciones administrativas, y por el otro a una utilidad social, porque de ser exitoso el proyecto se podrá replicar en diversas empresas y de ese modo favorecer la constante práctica de procesos de selección de personal de manera diferente a las tradicionales.

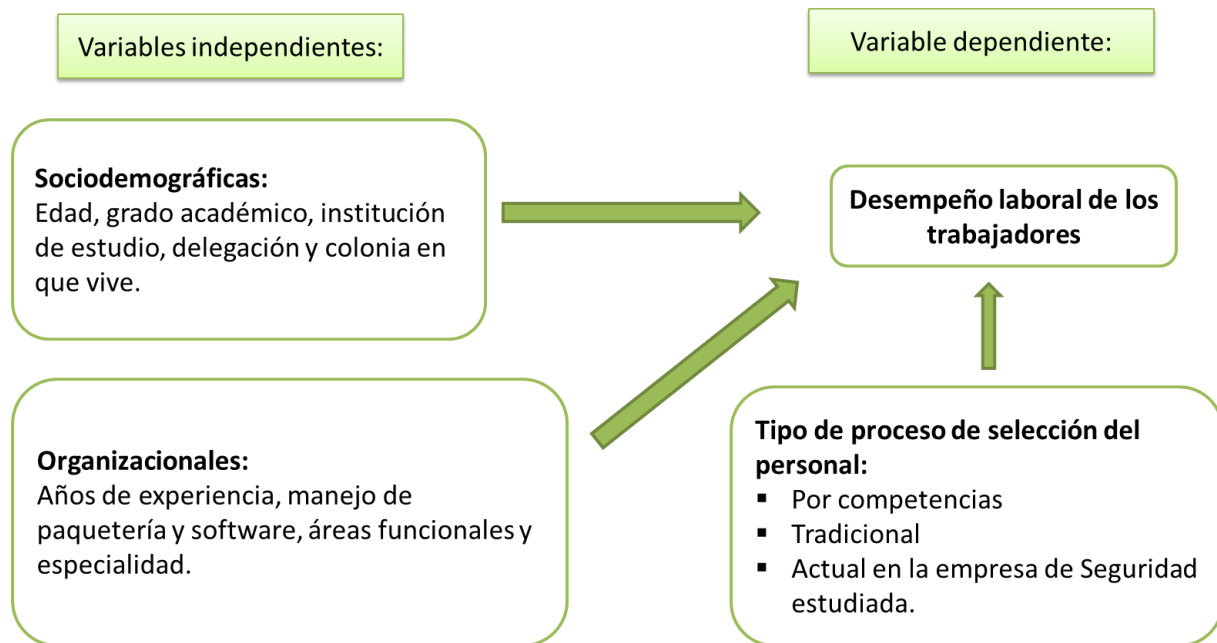
Como valor teórico y metodológico, se proyecta que el hueco científico a cubrir será mínimo, tanto que la investigación se enfocará en la combinación de temas ya estudiados para ser aplicados en conjunto; lo que sí se puede asegurar es el mérito de la suma a las nuevas tendencias administrativas como lo son las competencias laborales y la comparación de ambos procesos de selección para poder concluir en cual se considera más idóneo.

Al ser la adaptación un medio de sobrevivencia y competencia de las empresas, el objeto de estudio y la propuesta de esta investigación, fungen como una ruta hacia estas variables que son reconocidas y buscadas hoy en día por los oferentes.

La creación de estrategias realmente efectivas es lo que nos permitirá lograr la permanencia y adaptación ante el mercado mundial, por lo que el referente mencionado con antelación en los antecedentes, del contexto en México, debe servir para tomar conciencia y trabajar de manera inmediata, a fin de generar resultados de forma eficaz en la competitividad mundial.

1.11 El Modelo de Análisis

Relación Causa – Efecto



1.12 El Diseño de Investigación

TEMPORALIDAD	Del mes 1 al mes 3	Del mes 3 al mes 5	Del mes 5 al mes 11	Del mes 11 al mes 12
F A S E	A	B	C	A'
N O M B R E	Línea base	Intervención	Latencia	Medición de resultados
VARIABLES INVOLUCRADAS	X1 Edad, X2 Grado académico, X3 Institución, X4 Delegación, X5 Colonia, X6 Años de experiencia, X7 Paquetería y software, X8 Áreas funcionales X9 Especialidad.	X10 Selección por competencias, X11 Selección tradicional y X12 Selección empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V.	N/A	Y1 Desempeño
ACTIVIDADES	Definir 2 grupos experimentales, uno para trabajar con método de selección por competencias y otro para trabajar con método de selección tradicional.	Modificar las variables X10 Selección por competencias y X11 Selección tradicional	Dejar que los trabajadores de los 3 grupos desempeñen las actividades de su puesto por 6 meses.	Medir resultados de la variable dependiente Y1 Desempeño y agruparlos con base en el tipo de proceso de selección de personal que se aplicó en los trabajadores.
	Definir 1 grupo de control, con un proceso de selección como lo lleva a cabo la empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V.	Definir variable X12 Selección en empresa de seguridad "Securycorp" S.A. de C.V., mediante el grupo de control.		
	Medir variables independientes sociodemográficas y organizacionales.	Contratación del personal resultante de los 3 grupos (2 experimentales y 1 de control).		

Capítulo II

Generalidades de la Empresa de Seguridad

“Securycorp S.A. de C.V.”

**“A menudo, el gran descubrimiento y lo más importante, es que una
cierta pregunta se encuentra.”**

M. Wertheimer

2.1 Nombre y personal de la Empresa

La empresa en la que se aplicó esta investigación es la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V.; misma que dio la autorización de que se aplicara todo lo relacionado a la investigación, así como las facilidades para los trabajos a realizarse en todo momento.

Actualmente la empresa cuenta con 74 empleados.

2.2 Domicilio y Teléfonos de la Empresa

La empresa unidad de análisis, se encuentra ubicada en Artemio del Valle Arizpe No.16 Col. Del Valle. Del. Benito Juárez. C.P. 03100.

(55) 4612-4422

2.3 Historia

La empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. es una empresa seria y con profesionalismo de sus directivos, con más de 50 años de experiencia en Seguridad Privada Integral en la modalidad de Intramuros (Seguridad Interna) de calidad. Tenemos cobertura en todo el Distrito Federal, área metropolitana y varios estados del interior de la República Mexicana.

Brindamos protección a usted y su patrimonio y contamos con la amplia aceptación que tenemos con nuestros usuarios. Estamos conscientes de cada una de las necesidades de nuestros clientes, es por ello que, contamos con instructores especializados impartiendo cursos a cada uno de nuestros guardias permanentemente.

Reafirmamos nuevamente los beneficios que obtendrá con nuestros servicios, porque agotaremos todos los recursos posibles, tanto humanos como materiales, para ofrecerle la excelencia en materia de seguridad.¹

2.4 Misión, Visión, y Valores de la Organización

Nuestra misión es crear y ofrecer a los clientes alternativas y servicios de inteligencia y logística en materia de seguridad de acuerdo a sus expectativas y necesidades específicas, con el propósito de garantizar resultados satisfactorios y obtener su confianza, así como satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes, es nuestra prioridad proporcionando un servicio de máxima calidad dirigido a los sectores

¹ El apartado de la historia fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

público, privado y de gobierno. Contamos con la infraestructura necesaria en materia técnica y humana para garantizar los servicios que usted requiere.²

Nuestra visión es consolidarnos a nivel nacional en materia de seguridad de acuerdo, garantizando resultados satisfactorios, así como satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes, proporcionando un servicio de máxima calidad dirigido a los sectores público, privado y de gobierno.³

Nuestros valores son los siguientes:

Honestidad. Indica la sinceridad y transparencia en los actos de todos nuestros colaboradores.

Eficacia. Cumple con los trabajos para poder lograr el objetivo planeado.

Trabajo en equipo. Favorece el compañerismo, la humildad, la disponibilidad y la comunicación con todos los colaboradores de nuestra empresa.

Creatividad e innovación. Favorece un ambiente donde se facilita la generación e implementación de las ideas y reconocimientos, generando una empresa que responde a los cambios del entorno.

Responsabilidad. Se cumplen las funciones confiadas por nuestros clientes.

Justicia. Existe prudencia en los actos de incentivos y tomas de decisiones en la empresa.⁴

2.5 Evaluación y Selección del Personal

Nuestros guardias son seleccionados uno a uno por personal altamente capacitado en el área de seguridad, los cuales envían a capacitación para adquirir los conocimientos necesarios a aquellos elementos que hayan aprobado positivamente y cumplido con los requisitos que la empresa le solicitó.

2.6 Reclutamiento del Personal

- Se comienza por una convocatoria en algunos medios de comunicación (periódico).

² El apartado de la misión fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

³ El apartado de la visión fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

⁴ El apartado de valores fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

- Se les cita en las oficinas para una entrevista con la persona encargada del reclutamiento.
- Se investiga y corrobora que la información que nos están proporcionando sea verídica.
- Se les solicita sus antecedentes penales.
- Por último, se les practican exámenes físico, médico, psicológico y toxicológico, los cuales son hechos por laboratorios particulares.⁵

2.7 Capacitación

Para continuar siendo líderes en el mercado de la seguridad. Proporcionamos a nuestros guardias capacitación académica adecuada y permanente, que contempla los niveles básicos, reforzamientos técnicos, impartidos por profesores altamente calificados en la materia. Conforme a los planes autorizados, registrados y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de Distrito Federal.

La capacitación consta de un curso de introducción de 40 horas, avalado e impartido por el Instituto de Capacitación.

2.8 Cursos Impartidos

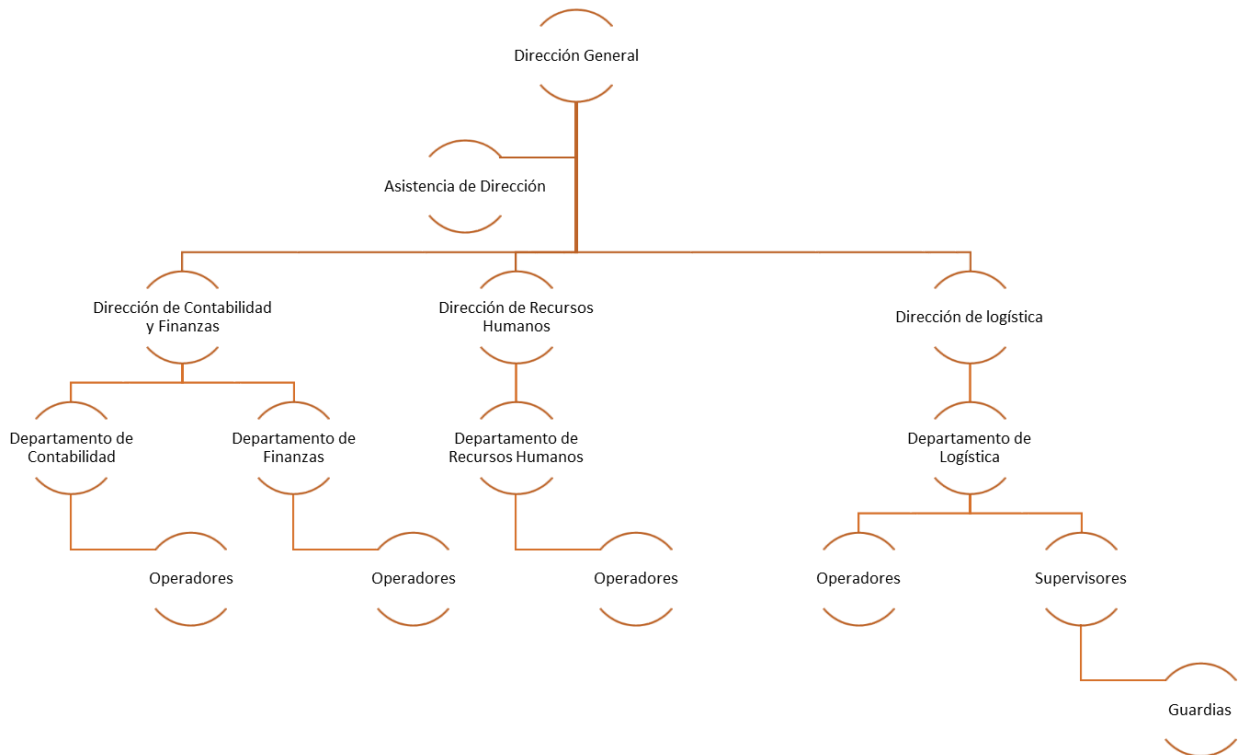
- Conocimiento del Medio y Análisis de Riesgo
- Fundamento de Seguridad Privada
- Formación y Educación de los Guardias de Seguridad
- Primeros Auxilios
- Protección a Funcionarios
- Defensa Personal⁶

⁵ El apartado de la evaluación y selección del personal fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

⁶ El apartado de capacitación fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

2.9 Organigrama

El organigrama de la empresa es el siguiente:



* El organigrama fue otorgado por la empresa de Seguridad, y colocado en la forma en que existe.

2.10 Descripción de Puestos

A continuación, se muestra un extracto de la descripción de puestos en la empresa de seguridad privada, lo anterior por ser muy extensa la misma:



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO A1	
Nombre del puesto:	Director General
Jefe inmediato:	N/A
Personal a cargo:	Asistente, Directores, Jefes de Departamento, Operadores, Supervisores y Guardias
Descripción de actividades principales:	
1. Tomar decisiones importantes en la organización	
2. Dirigir reuniones con áreas de la empresa	
3. Delegar actividades y responsabilidades en los miembros de la organización	
4. Autorizaciones de recursos, personal, etc.	
5. Solución de problemas de la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO B1	
Nombre del puesto:	Asistente de Dirección General
Jefe inmediato:	Director General
Personal a cargo:	Directores, Jefes de Departamento, Operadores, Supervisores y Guardias
Descripción de actividades principales:	
1. Manejo de agenda de la Dirección General.	
2. Coordinar reuniones con áreas de la empresa.	
3. Comunicar y supervisar las actividades y responsabilidades en los miembros de la organización.	
4. Presentación y elaboración de documentos originales de la Dirección General.	
5. Proponer soluciones a problemas de la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO B2	
Nombre del puesto:	Director de Contabilidad y Finanzas
Jefe inmediato:	Director General
Personal a cargo:	Jefes de Departamento y Operadores
Descripción de actividades principales:	
1. Análisis de información financiera y contable de la empresa.	
2. Revisión y Vo. Bo. a informes contables y financieros.	
3. Toma de decisiones en materia contable y financiera.	
4. Dirigir reuniones acerca de temas contables y financieros.	
5. Proponer y ejecutar soluciones a problemas contables y financieros de la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO C1	
Nombre del puesto:	Jefe de Departamento de Contabilidad
Jefe inmediato:	Director de Contabilidad y Finanzas
Personal a cargo:	Operadores
Descripción de actividades principales:	
1. Suministrar información contable necesaria a la Dirección.	
2. Presentación de informes contables.	
3. Supervisión de actividades del área.	
4. Coordinar y delegar actividades con el personal del área.	
5. Coordinar y entregar presupuestos anuales, así como avances de los mismos.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO D1	
Nombre del puesto:	Operador de Contabilidad
Jefe inmediato:	Jefe de Departamento de Contabilidad
Personal a cargo:	N/A
Descripción de actividades principales:	
1. Integrar información contable que requiera el Departamento.	
2. Elaboración de informes contables.	
3. Llevar a cabo acciones contables para el mejor desarrollo del Departamento.	
4. Atender las actividades que le encomiende el Jefe de Departamento.	
5. Elaborar informes de presupuestos anuales, así como avances de los mismos.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO C1	
Nombre del puesto:	Jefe de Departamento de Finanzas
Jefe inmediato:	Director de Contabilidad y Finanzas
Personal a cargo:	Operadores
Descripción de actividades principales:	
1. Suministrar información financiera necesaria a la Dirección.	
2. Presentación de informes financieros.	
3. Supervisión de actividades del área.	
4. Coordinar y delegar actividades con el personal del área.	
5. Coordinar y entregar reportes anuales financieros, así como avances de los mismos.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO D1	
Nombre del puesto:	Operador de Finanzas
Jefe inmediato:	Jefe del Departamento de Finanzas
Personal a cargo:	N/A
Descripción de actividades principales:	
1. Integrar información financiera que requiera el Departamento.	
2. Elaboración de informes financieros.	
3. Llevar a cabo acciones financieras para el mejor desarrollo del Departamento.	
4. Atender las actividades que le encomiende el Jefe de Departamento.	
5. Elaborar informes financieros anuales, así como avances de los mismos.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO B2	
Nombre del puesto:	Director de Recursos Humanos
Jefe inmediato:	Dirección General
Personal a cargo:	Jefes de Departamento y Operadores.
Descripción de actividades principales:	
1. Dirigir todos los procesos de Recursos Humanos en la empresa.	
2. Revisión y Vo Bo a informes sobre la plantilla del personal y sus actualizaciones.	
3. Toma de decisiones en materia de Recursos Humanos en la empresa.	
4. Atender las problemáticas que surjan entre el personal de la empresa.	
5. Dirigir reuniones y proponer y ejecutar soluciones a problemas sobre el personal de la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO C1	
Nombre del puesto:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Jefe inmediato:	Director de Recursos Humanos
Personal a cargo:	Operadores
Descripción de actividades principales:	
1. Garantizar una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.	
2. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.	
3. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	
4. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal.	
5. Supervisar y revisar los procesos de nómina.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO D1	
Nombre del puesto:	Operador de Recursos Humanos
Jefe inmediato:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos
Personal a cargo:	N/A
Descripción de actividades principales:	
1. Coadyuvar en realizar actividades que garanticen una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.	
2. Elaboración de informes sobre los procesos de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal en la empresa.	
3. Ejecutar todo lo necesario para que se lleven a cabo los programas de capacitación y entrenamiento para los empleados de la empresa.	
4. Llevar a cabo los procesos de servicios en la administración de personal.	
5. Ejecutar los procesos de nómina en la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO B2	
Nombre del puesto:	Director de Logística
Jefe inmediato:	Director General
Personal a cargo:	Jefes de Departamento, Operadores, Supervisores y Guardias
Descripción de actividades principales:	
1. Análisis de información acerca de la logística de la empresa.	
2. Dirigir la logística de la empresa.	
3. Revisar y otorgar el Vo. Bo. a informes sobre logística.	
4. Toma de decisiones en la logística de la empresa.	
5. Dirigir reuniones y proponer y ejecutar soluciones a problemas sobre la logística de la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO C1	
Nombre del puesto:	Jefe de Departamento de Logística
Jefe inmediato:	Director de Logística
Personal a cargo:	Operadores, Supervisores y Guardias
Descripción de actividades principales:	
1. Supervisar las actividades diarias de cada guardia.	
2. Trazar rutas de supervisores.	
3. Elaboración de croquis de puntos de trabajo.	
4. Establecer planeaciones estratégicas.	
5. Asegurar un proceso logístico para la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO D1	
Nombre del puesto:	Operador de Logística
Jefe inmediato:	Jefe de Departamento de Logística
Personal a cargo:	N/A
Descripción de actividades principales:	
1. Integrar informes acerca de las actividades diarias de cada guardia.	
2. Integrar informes acerca de las rutas de supervisores y hacerlas del conocimiento de estos.	
3. Coadyuvar en la elaboración de croquis de puntos de trabajo.	
4. Ejecutar las planeaciones estratégicas que le sean encomendadas.	
5. Ejecutar el proceso logístico aprobado para la empresa.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO D1	
Nombre del puesto:	Supervisor
Jefe inmediato:	Jefe de Departamento de Logística
Personal a cargo:	Guardias
Descripción de actividades principales:	
1. Monitorear el cumplimiento de las custodias.	
2. Vigilar que se resguarde el patrimonio encomendado por los clientes.	
3. Validar los informes diarios de los guardias.	
4. Mantener comunicación constante con los guardias.	
5. Informar cualquier situación fuera de control a sus superiores.	



Empresa Privada de Seguridad Securycorp S.A. de C.V.	
PERFIL DE PUESTO E1	
Nombre del puesto:	Guardia
Jefe inmediato:	Supervisor
Personal a cargo:	N/A
Descripción de actividades principales:	
1. Llevar a cabo las acciones de custodia encomendadas.	
2. Resguardar el patrimonio encomendado por los clientes.	
3. Requisar los informes diarios de actividades.	
4. Mantener comunicación constante con el supervisor.	
5. Acatar las instrucciones de sus superiores con cordialidad y respeto.	

2.11 Servicios que Ofrece

Cumpliendo con el artículo 15 de la Ley Federal de Seguridad Privada, brindamos los servicios de 8 horas, de 12 x 12 horas y de 24 x 24 horas, los cuales son vigilados día y noche por personal altamente calificado.

- Seguridad intramuros
 - Habitacional
 - Comercial
 - Industrial
- Seguridad extramuros
 - Unidades habitacionales
- Oficinas
- Hospitales
- Escuelas
- Empresas
- Complejos industriales
- Obras en construcción
- Terrenos
- Condominios
- Aeropuertos
- Agencias de viajes
- Tiendas de autoservicio
- Estacionamientos
- Seguridad especial
 - Eventos especiales

- Seguridad personalizada
 - Otros servicios
Contamos con los apoyos de diferentes cuerpos de emergencia como bomberos, ambulancias, seguridad pública, protección civil, ya que tenemos enlace directo con estos las 24 horas los 365 días del año. Como parte de los servicios de seguridad integral les ofrecemos otros apoyos como son trámites y servicios funerarios para sus empleados ya que contamos con convenios con empresas dedicadas a estos servicios a muy bajos costos.⁷

2.12 Supervisión de los Servicios

Es desarrollado con personal altamente calificado de nuestra empresa, el cual cuenta con radio comunicación permanente, por lo que cada uno de los supervisores recorre los diferentes servicios las 24 horas del día para verificar la asistencia, puntualidad, pulcritud del equipo y uniformes que porta cada uno de los elementos, así como el debido cumplimiento de las consignas establecidas.

Todo esto con el único fin de brindarles a ustedes una mejor seguridad en cada una de sus instalaciones.⁸

2.13 Procesos que se aplican en la Administración de Recursos Humanos

En la organización, actualmente se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, así como evaluación y seguimiento al plan de vida y carrera, como una costumbre, pero no se cuenta con un procedimiento establecido para llevarlos a cabo.

2.14 Principales Clientes

1. Laboratorios
2. Centros recreativos
3. Editoriales
4. Industriales textiles
5. Metalúrgicas
6. Cerradas habitacionales
7. Oficinas
8. Condominios
9. Obras en construcción⁹

⁷ El apartado de servicios fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

⁸ El apartado de supervisión de los servicios fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

⁹ El apartado de clientes fue otorgado por la empresa de seguridad, y escrito de la misma forma en que existe.

Capítulo III

Marco Conceptual

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.”

Benjamín Franklin

3.1 Antecedentes

Ríos (2001) refiere que el proceso de selección es el pasaje que debe recorrer una persona para intentar convertirse en “alguien más” y al mismo tiempo en “alguien distinto y especial” como miembro integrante de la compañía a la que le interesa pertenecer.

Es un camino de ida y vuelta que recorren en sentido opuesto, por una parte, la empresa que busca cubrir con una persona –la mejor-, una vacante y por la otra, el concursante, quien aspira a ser contratado; de tal manera que después de una cadena de evaluaciones y decisiones mutuas logren coincidir en un punto específico del trayecto y fusionarse.

Cuando el proceso de selección de personal se realiza con ligereza desencadena consecuencias que afectan tanto a la empresa como al nuevo empleado, pues muchas veces los convertirá en portadores de enfermedad mental, que esparcirán en todos los núcleos familiares, sociales y laborales en que se desenvuelven.

Por todo esto, realizar un proceso integral y profesional de selección de personal, es planear el inicio que forjará el camino hacia el éxito de una empresa.

El proceso de selección de personal en las organizaciones se inicia cuando se tiene interés porque un candidato concurre para algún puesto, dada la existencia de una vacante, la creación de un nuevo puesto o por la realización de una promoción o transferencia.

Este proyecto de investigación surge con la interrogante de conocer si un proceso de selección de personal por competencias es más idóneo en el desempeño de los trabajadores, que un programa tradicional.

3.2 Competencias Laborales

En el inicio de este marco teórico, se abordan las competencias laborales que son un medio para la competitividad muy importante, cada vez más aumenta su auge; ahora los profesionistas se esfuerzan en presentar un currículum vitae por competencias, las empresas en llevar a cabo entrevistas de trabajo por competencias y hasta en crear competencias para sus empleados al momento de tener que promoverlos hacia un nuevo puesto de trabajo.

Gracias al análisis de diversas definiciones, se logra definir a las competencias laborales como características subyacentes en un individuo, integradas mediante conocimientos, habilidades, actitudes y valores

construidos a partir de aprendizajes significativos, experiencia y capacitación; capaces de generar resultados efectivos que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, define a las competencias laborales como: “Una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adecuados al contexto. Las competencias clave para la innovación en el trabajo son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013:4).

3.3 Elementos de las Competencias Laborales

Cano distingue tres elementos que caracterizan a las competencias:

- a. Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, y... van más allá. Ser competente implica, de todo el conjunto de conocimiento al que se puede acceder, seleccionar el que resulta pertinente en ese momento, para resolver el problema o reto que enfrentamos.
- b. Se vinculan a rasgos de personalidad, y... se aprende. Las competencias deben desarrollarse con formación inicial, con formación permanente y con experiencia a lo largo de la vida. Nunca se “es” competente para siempre.
- c. Toman sentido en la acción...con reflexión: El hecho de tener una dimensión aplicativa (en tanto que suponen transferir conocimientos a situaciones prácticas para resolverlas eficientemente) no implica la repetición mecánica e irreflexiva de ciertas pautas de actuación. Al contrario, para ser competentes es imprescindible la reflexión, que nos aleja de la estandarización del comportamiento. La reflexión sobre el procedimiento seguido y los resultados obtenidos, previstos y no previstos nos permite reorientar la siguiente acción. (Martínez et al., 2012: 378-379).

3.4 Importancia de las Competencias Laborales

En nuestro País, fue en la década de los 90’s cuando se detectó la necesidad de modernizar el sistema de capacitación y formación del personal, por lo que el 2 de agosto de 1995 se instituye el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), como el organismo encargado del desarrollo y certificación de personal mediante la capacitación continua, que promueve el desarrollo de la competencia laboral

para contar con trabajadores certificados y capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de las necesidades de cada empresa.

3.5 Competencias Laborales a Utilizar en el Programa Propuesto

Existe una infinidad de competencias planteadas, definidas en diversas fuentes desde diccionarios por competencias hasta catálogos de fortalecimiento de estas.

El listado siguiente presenta las competencias que debe poseer el talento humano para innovar; dichas competencias son un extracto de una investigación realizada por diversos autores extranjeros y de forma multidisciplinaria en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Utilizaron como referencia una enorme muestra compuesta por grandes, medianas y pequeñas empresas, lo que les permitió considerar diferentes variables útiles para la generación de resultados más cercanos a la realidad.

De lo anterior se realizó un análisis de las competencias propuestas por la STPS, y se seleccionaron 15 competencias por considerarlas útiles en el trabajo. Igualmente, derivado de la experiencia propia es posible plantear las herramientas que de forma idónea favorecerán la búsqueda de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el talento humano, a fin de impulsar el desarrollo de estos hacia la competitividad.

1. **Conocimiento técnico específico de la función que se realiza;** Capacidad e inquietud por ampliar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a alguna función.
2. **Liderazgo;** Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás implicándolos en el desarrollo de las metas y objetivos, al jugar un papel activo en el desarrollo de la empresa y el equipo.
3. **Análisis y solución de problemas;** Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito profesional, técnico-profesional y de relaciones intrapersonales.
4. **Capacidad de aprender;** Es la habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él.
5. **Comunicación;** Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia abierta, basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar

el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización.

6. **Liderazgo colaborativo**; Habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento, a través del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.
7. **Pensamiento creativo**; Es la capacidad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas, a partir de informaciones ya conocidas y que abarca no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también implica la posibilidad de descubrir una oportunidad allí donde sólo se vislumbran dificultades.
8. **Pensamiento crítico**; Capacidad para analizar y evaluar ideas establecidas, cuestionar cuando se considera necesario y proponer alternativas basándose en experiencia, investigación y razonamiento.
9. **Toma de decisiones**; Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna.
10. **Trabajo en equipo**; Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomenta el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros.
11. **Ética**; Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la actuación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad.
12. **Identificación e integración con la organización**; Capacidad de demostrar adhesión a las normas y valores de la empresa, entender y seguir los procedimientos y políticas de la misma, y manifestar una actitud positiva hacia su puesto, la empresa en su conjunto y los clientes, para ser capaces de representarla en el exterior.
13. **Motivación**; Proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales en que se desempeñan los ejecutivos.
14. **Proactividad**; Capacidad de mostrar y asumir la responsabilidad del pleno control sobre su conducta vital en

modo activo, lo que implica la toma de decisión en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, con el fin de hacer prevalecer la libertad de elección sobre circunstancias laborales.

15. **Responsabilidad social;** Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, el atender los intereses de todos los miembros involucrados.

3.6 Procesos en la Administración de Recursos Humanos

Al respecto, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en procesos como: i) la capacitación; ii) el reclutamiento; iii) la selección; iv) la contratación; v) la compensación; vi) la evaluación; y vii) la promoción y ascenso de los empleados.

A mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

En el caso de la selección de personal, ésta resultará más fácil si se realiza a través del modelo de competencias, pues el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que cubran los requisitos propios de la empresa. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que éstas se reforzarán una vez que el postulante se encuentre dentro de la empresa.

3.7 Selección de Personal

Una vez revisado el aspecto de las Competencias laborales, su importancia y las competencias que se revisarán con el programa a crear, pasaremos al conocimiento de las generalidades en el proceso de selección; El proceso de selección consiste en escoger para el puesto adecuado y a un costo conveniente de entre dos o más personas al candidato idóneo. Su objetivo es minimizar y reducir considerablemente los riesgos en la contratación de

una persona para ocupar un puesto vacante es la finalidad del proceso de selección integral.

Es imprescindible contratar personal que en un momento dado sea “una extensión” de la propia labor, esto es, del propio yo, con la finalidad de hacer más productivo nuestro departamento, obteniendo así una mejor imagen y crecimiento de la organización.

3.8 Riesgos de una Ineficaz Selección de Personal

Los riesgos de una contratación ineficaz son diversos y entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- Seleccionar a una persona que no se ajuste al esquema de trabajo, a las políticas y a la filosofía de la organización.
- Contratar a una persona que carezca de los conocimientos técnicos requeridos para el puesto que desempeñará.
- Seleccionar a un candidato incapaz de cubrir el nivel mínimo requerido de potencial intelectual como para desenvolverse con eficiencia, o bien, contratar a una persona cuyo potencial esté por encima de lo deseado y que a corto plazo pierda la motivación en las funciones que realizará.
- Elegir a un candidato que padezca trastornos de personalidad, que perjudique el ambiente laboral de la compañía.
- Escoger a un candidato con principios y valores morales distintos a los de la organización.

3.9 Proceso de Selección de Personal

El proceso integral de selección de personal utilizar y lleva a cabo todas las fases que lo integran, de manera que no queden cabos sueltos o situaciones al azar que se conviertan en problemas posteriormente.

A continuación, se enlistan las fases del proceso integral de selección.

1. Entrevista de preselección o exploración de la trayectoria laboral; Es el primer contacto personal que se establece con los postulantes, por tanto, donde se inicia el informe. En esta etapa se determina si los interesados son posibles concursantes para la vacante, tomando como base la exploración de su currículo y la impresión que causen al entrevistador.
2. Entrevista de selección; En esta segunda fase, el entrevistador corrobora las impresiones iniciales y hace especial énfasis en la trayectoria laboral, así como en aspectos personales y familiares.

3. Entrevista técnica; Las personas competentes de la empresa realizan una confrontación técnica profunda en el área para la cual concursa el candidato; la finalidad de esta entrevista es evaluar los conocimientos que éste dice poseer en dicho campo.
4. Evaluación psicológica; En esta parte del proceso se exploran las características más relevantes del comportamiento psicológico del candidato, así como las del potencial intelectual y habilidades que posee, lo que ayuda a determinar las posibilidades de desarrollo y promoción, la adaptación puesto-persona y las recomendaciones para su mejor administración.
5. Entrevista ética; Consiste en explorar ampliamente y con precisión los siguientes puntos: área profesional, área familiar y área social.
6. Registro y documentación; En este paso se pedirá al candidato que llene su solicitud de empleo, a la cual se le anexará la papelería legal complementaria.
7. Verificación de antecedentes; Una vez finalizado el proceso de registro, se procederá a corroborar la validez de la información proporcionada por el candidato.
8. Entrevista de contratación o cierre; Es, casualmente, a la que menos importancia se le da, y ésta es fundamental y decisiva para el futuro comportamiento del candidato en la empresa, además es en ella donde el entrevistado confirmará que ha hecho una buena elección profesional.

Examen médico; Para concluir con el proceso de selección de personal se recomienda que el candidato que haya aprobado con éxito los pasos anteriores acuda a un examen médico rutinario general, a fin de obtener una constancia de diagnóstico de salud o enfermedad.

3.10 Aplicación de Competencias al Proceso de Selección

Hay una diferencia entre la mera descripción del puesto y la gestión por competencias. Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Para evaluarlas, se utilizan nuevas técnicas. Cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado. Como es más sencillo evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal y luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de estas.

El proceso que se debe utilizar para evaluarlas es el siguiente:

1. Detectar las competencias clave.
2. Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.
3. Utilizar nuevas herramientas.
4. Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

3.11 Herramientas para Obtener Información de las Competencias de la Persona

1. Assesment center, dinámicas de grupo, role playing.
2. Entrevista focalizada.
3. Entrevistas situacionales.
4. Pruebas de trabajo.
5. Test de aptitudes.
6. Test de personalidad.
7. Datos biográficos.
8. Referencias.
9. Entrevistas tradicionales.

3.12 Evaluación del Desempeño Laboral

La situación de crisis económica en nuestro país ha aumentado el interés de las organizaciones en el estudio de la eficiencia y el desempeño laboral. Sin embargo, también se ha incrementado la resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, e incluso de los evaluadores, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en estos momentos de dificultades económicas. Esta resistencia es producto, principalmente, de que la evaluación del desempeño suele asociarse con consecuencias negativas para los trabajadores. Y estas consecuencias son percibidas aún más negativamente en situaciones de crisis económica.

La resistencia a las evaluaciones, y las reacciones asociadas a ellas por parte de los trabajadores, conduce en cierta frecuencia a que las organizaciones retrasen la implementación de estos sistemas de evaluación, al estar inmersas en procesos de reorganización, reestructuración o simplemente por la cautela que les merece la cuestión de evaluar el desempeño de su platilla en estos momentos.

Sin embargo, otras organizaciones, ante la situación económica actual, se plantean como uno de sus objetivos centrales la mejora del desempeño laboral con el fin de aumentar su eficacia. Un riesgo importante que se

deriva de este escenario es que la urgencia por disponer de indicadores de desempeño en poco tiempo dificulte la transparencia, la precisión de la evaluación, y, por tanto, reduzca la confianza de los agentes implicados en estos procesos.

En situaciones económicas como la actual es aún más importante tomar en consideración los tres criterios propuestos por Cardy y Dobbins (1994), que pretenden lograr la efectividad, credibilidad y el éxito de estos sistemas. Estos tres criterios son: (a) considerar los aspectos cualitativos del proceso de evaluación; (b) reducir los sesgos propios de los evaluadores del desempeño; y (c) incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales.

La evaluación del desempeño ha sido objeto de interés de numerosos investigadores y profesionales. Una definición general del desempeño laboral comprende los comportamientos y resultados observables y cuantificables en los que los empleados se implican o participan de ellos, contribuyendo a la consecución de las metas organizacionales (Viswesvaran y Ones, 2000).

En la evaluación del desempeño se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica (Salgado y Cabal, 2011). Desde los años noventa se distinguen dos tipos de desempeño laboral, el desempeño en la tarea y el desempeño contextual (también denominado cívico). El primero se refiere al rol prescrito que debe cumplir el empleado, relacionado directamente con la eficacia con la que éste realiza actividades que contribuyen a las metas organizacionales (Broman y Motowidlo, 1993).

El desempeño cívico se define como el conjunto de comportamientos que no se encuentran directamente relacionados con el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo, pero que tienen gran importancia, ya que promueven un adecuado contexto organizacional, social y psicológico para un desarrollo eficaz de las tareas encomendadas (Borman y Motowidlo, 1993). Lo importante en este tipo de desempeño es la iniciativa, el apoyo y la persistencia que muestra el empleado más que la competencia técnica demostrada (Poropat, 2002).

3.13 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Como es de suponer, casi todos hemos pasado por la escuela y muchos por la educación superior. Tenemos por lo tanto experiencias de evaluación que, para la mayoría, deben haber sido angustiantes. Si analizamos el tipo de estas evaluaciones, la mayor parte medían nuestros conocimientos, es decir las competencias metodológicas, sólo en casos contados, nos medían las competencias prácticas y casi nunca fuimos evaluados por las competencias sociales e individuales.

Un estudio en 2012, determinó que la evaluación tradicional mide en un 80% conocimientos y en un 20% habilidades.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían dentro de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas.

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, es más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Tipos de Escala Gráfica:

Escala Gráfica Continúa: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

Escala Gráfica Semi-Continúa: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de las escalas (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escala Gráfica Discontinúa: Son Escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

3.14 Desempeño Laboral

Aunque existen algunas diferencias de enfoque en cuanto al concepto desempeño, en general se considera en la literatura que el término hace referencia a la acción o acciones que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular (Rothwell, Hohne & King, 2012; Chevalier, 2007; Toro, 1984; Toro & Cabrera, 1985).

Por tratarse de una actuación, es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce:

El desempeño no es el resultado hacia el cual se dirige la acción. Una cosa es entonces la acción y otra es el resultado. Sin embargo, lo que se denomina desempeño no es cualquier tipo de acción humana sino aquella dirigida intencionalmente hacia la obtención de un resultado, es acción con un propósito consciente; y el resultado es el efecto o consecuencia de dicha acción, pero en él también intervienen otros agentes con la capacidad de facilitar o entorpecer esta asociación entre comportamiento y resultado. (Toro, 2002, p. 28).

Podríamos considerar, por lo tanto, que las prácticas, políticas, normas y procedimientos organizaciones son algunos de estos agentes. Una comprensión acertada del desempeño solo es posible cuando se tienen en consideración las condiciones o circunstancias que rodean la acción.

Según Toro (2002) El desempeño laboral está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y recursos o

ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño - resultado:

Se trata del contexto inmediato del trabajo, es decir la tarea misma, las especificaciones del diseño del trabajo. Se incluyen también en esta categoría todos los elementos tecnológicos, sociales, culturales, económicos y estratégicos de la organización. De igual manera pueden entenderse como realidades contextuales las condiciones demográficas y de personalidad de quien se desempeña. Estas realidades no suelen tener un efecto directo sobre el desempeño, pero su efecto indirecto sí lo puede afectar de modo positivo o negativo. Esto ocurre porque su influencia se ejerce sobre los conocimientos, habilidades y motivación y, por este conducto, afecta el desempeño. Su influjo es indirecto. (Toro, 2002, p. 283).

Las consideraciones precedentes permiten pensar que el desempeño laboral puede afectarse por la calidad de las condiciones personales y contextuales en que actúa un individuo, tanto por las circunstancias reales, como por la percepción que los individuos tienen de estas.

De estas elucidaciones teóricas alrededor del desempeño laboral, no hay evidencias que den oportunidad para justificar la negación de la participación laboral a personas en situación de discapacidad. Sin embargo, tampoco se encuentran estudios que caractericen el desempeño laboral de esta población en relación con sus antecedentes o predictores.

3.15 Mandos Medios en la Organización

La mayoría de los investigadores coincide en manifestar que los ejecutivos intermedios se encuentran mal dirigidos y han sido subestimados; asimismo, carecen de las habilidades y competencias adecuadas para los roles que en la actualidad deben desempeñar. Por ejemplo, (Schlesinger y Oshry, 1982) concluyen que estos mandos deben desarrollar a su personal; no obstante, no reciben la atención ni tienen la oportunidad de alcanzar un desarrollo de carrera. Por otro lado, Huy en su estudio destaca que los mandos intermedios son un factor clave para llevar a cabo los cambios organizacionales; sin embargo, no han recibido el reconocimiento ni la orientación y desarrollo adecuado de parte de la alta dirección Huy N.Q. (2001). Su formación los ha capacitado esencialmente para desempeñar tareas técnicas o especializadas. La orientación que han recibido no les facilita tener una visión de conjunto de la organización y les inclina más bien hacia una labor burocrática y de control Albrecht (1992). El desarrollo de su liderazgo sustentado en su orientación al cliente y al empleado no ha sido suficientemente fomentado. Así, no nos queda duda de que esa

posición organizacional representa una complejidad, y, al mismo tiempo, una oportunidad que ha sido poco comprendida e insuficientemente atendida por la alta dirección. Los cambios organizacionales y las estructuras planas dentro de los esquemas competitivos en el campo empresarial de los últimos años han ocasionado que los ejecutivos tengan ahora que dedicar mayores esfuerzos a la dirección de los empleados, a fin de alcanzar desempeños más altos. Se espera una mayor contribución de los ejecutivos, tanto en los resultados organizacionales, como en la orientación al cliente y el crecimiento de las personas a su cargo.

Al evaluar sus nuevos roles, queda en claro que el centro de su nueva labor está referida a generar la satisfacción de los clientes. Equivale a decir, a la creación de valor a través de intangibles y a la innovación y al fomento del aprendizaje y compromiso de los empleados.

Para este tipo de liderazgo, los ejecutivos intermedios deben estar en capacidad de transmitir los valores culturales de la empresa, de los cuales ellos mismos deben ser referentes coherentes. La importancia que implican sus roles con enfoque de servicio debe ser renovada desde la alta dirección, con el propósito de ayudarles a fortalecer las competencias y capacidades.

En su investigación Stoker (2006), señala que los cambios organizacionales han conducido a plantear diferentes demandas, relacionadas con nuevas habilidades, comportamientos y competencias en los mandos intermedios. Hace referencia a tres principales factores que han provocado cambios en los mandos intermedios: el movimiento de la calidad, el trabajo en equipo y el espacio de control luego del down-sizing. Por su parte, Drucker también reconoce tres asuntos relevantes que el nuevo ejecutivo intermedio debe encarar: la pérdida de control, la nueva importancia de la información y el requerimiento de mejores habilidades humanas, como indica Zemke (1994). En la gestión de servicios, el fomento de la calidad presenta retos que son diferentes que los estudiados para los productos, porque las personas son parte central de la calidad que se ofrece. La gestión de la calidad exige nuevas responsabilidades de los ejecutivos, relacionadas con el desempeño del personal y su medición. El cumplimiento de estándares de calidad y una mejora continua son tareas que requieren una mayor contribución de todos.

Según un estudio global efectuado a 1,205 ejecutivos por Pomeroy (2006), en Estados Unidos, Europa y Australia, los ejecutivos intermedios se sienten recargados de trabajo y menospreciados. Menos de la mitad de los encuestados admitió encontrarse muy satisfechos con sus trabajos actuales y muchos manifestaron tener una impresión negativa de sus empleadores. Se sentían a disgusto por muchos asuntos, particularmente, por el hecho de

que cuando se reduce el personal durante los ciclos económicos bajos, los ejecutivos deben trabajar más tiempo a cambio de pequeños incentivos y poco reconocimiento. Se quejaban también de la falta de apoyo de la alta dirección, lo cual aparece con una característica frecuente en la muestra. El estudio recomienda que la alta dirección detenga ese descontento y procure conseguir la lealtad y compromiso de los mandos intermedios. Sugiere identificar a los ejecutivos idóneos y ayudarlos con capacitación y desarrollo. Se trata de un diagnóstico áspero, pero que confirma la realidad de muchas empresas. Asimismo, queda al descubierto la prioridad que debe darse al desarrollo y liderazgo de estos ejecutivos.

3.16 Psicometría

El conocimiento de la conducta brindado por las ciencias humanas y sociales posiciona a los psicólogos como especialistas cualificados cuyo saber, aportado por la disciplina, les permite en su praxis hablar en nombre de la sociedad. La psicología como disciplina o como ciencia básica tiene como finalidad profundizar en el conocimiento científico de los temas psicológicos. Como profesión o ciencia aplicada, busca adaptar esos conocimientos a situaciones prácticas, por ejemplo, la clínica, la empresa, la escuela, entre otras (Sanz, 1997; Stagner & Solley, 1980).

Entre las metas de la psicología científica se encuentran: la descripción (el qué y el cómo), la explicación (por qué), la predicción (que puede pasar) y el control (cómo influir) de la conducta del ser humano. Así mismo, la clasificación de las conductas, categorizándolas y encasillándolas (normal, anormal, sano, patológico, salud, enfermedad) (Sanz, 1997; Stagner & Solley, 1980).

En particular, la psicometría hace parte del intento de la psicología por constituirse en ciencia, buscando fundamentarse en un conjunto de criterios universalmente aceptados, para que su estudio, teórico y empírico, pueda considerarse científico. Los tests psicológicos, producto de la psicometría se aplican en distintos contextos de la sociedad contemporánea y requieren ciertas acciones ritualizadas de las cuales depende su validez y fiabilidad. Su propósito principal es evaluar el comportamiento, las capacidades mentales y otras características personales con el objeto de ayudar en los juicios, predicciones y decisiones de las personas (Aiken, 1996; Wadeley & Blasco, 1995).

La psicología establece que los resultados de un test no serán válidos a menos que éste se administre y califique de manera apropiada. En su aplicación, el psicólogo debe procurar las condiciones ambientales

indispensables: asientos cómodos que reduzcan al mínimo la posibilidad de copia, luz y temperatura adecuadas, evitar distracciones visuales y auditivos, entre otros (Aiken, 1996). En esta misma línea, Storey y Wright (2001) mencionan, con respecto al proceso de evaluación, que lo esperable es que la misma persona que aplica las pruebas sea la encargada de interpretarlas y darle retroalimentación a los sujetos sobre su desempeño.

En las responsabilidades del psicólogo durante la administración de pruebas, de acuerdo con lo escrito por Aiken (1996), se incluye el seguir las instrucciones de la prueba, las cuales deben leerse en forma clara, informar sobre el propósito de ésta y el cómo señalar las respuestas. Apartarse de las instrucciones estandarizadas puede dar como resultado una tarea distinta a la del diseño original de la prueba; por lo tanto, las calificaciones no tendrán el mismo significado a las estandarizadas, perdiéndose del marco de referencia útil para su interpretación.

Capítulo IV

Metodología de la Investigación

“Lo más hermoso que podemos experimentar es lo misterioso. Es la fuente de todo arte verdadero y la ciencia.”

Einstein

4.1 Tipo de Investigación

Tema

Área: Recursos Humanos

Tema principal: Selección de personal

Tema secundario: Competencias laborales

Tesis Fundamental

“El proceso de selección de personal mediante un modelo de competencias para empleados de mandos medios, es el método que otorga mejores resultados (puntaje de más de 50 de un total de 100= en el desempeño laboral de los mismos”.

Tipo de estudio:

Tipo de estudio por el nivel de alcance del mismo: Comparativo, lo que se pretende es comparar los resultados de un proceso de selección por competencias, uno tradicional y uno llevado a cabo actualmente por la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., posterior a la contratación de los empleados por estos métodos.

Período: Actual y prospectivo, porque se aplicará desde ahora y se medirán resultados 6 meses después de la contratación de los empleados en la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V.

Evolución: Transaccional, sólo se medirán resultados 6 meses después de la contratación de los trabajadores.

Población: Comparación de dos procesos.

4.2 Sujetos

Interferencia de Investigación: Experimento puro, se tendrán 3 grupos: el de línea base (grupo de control) será contratado mediante el proceso de selección que actualmente emplea la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V., los grupos experimentales serán en los que se apliquen los procesos de selección por competencias y tradicional.

4.3 Población Objetivo

La empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. con 79 empleados.

4.4 Unidad de Análisis

El área de Recursos Humanos de la empresa de seguridad “Securycorp” S.A. de C.V. / Los candidatos a un puesto de mandos medios.

La naturaleza de los datos será cuantitativa y cualitativa y la utilización de fuentes será bibliográfica, metodológica y empírica.

4.5 Instrumentos a Utilizar

Para el desarrollo de esta investigación, se requerirá el uso de 4 instrumentos que a continuación se describen:

Cuestionario de Datos Sociodemográficos y Organizacionales:

Permitirá conocer si las variables de control que se han delimitado en el formato de requisición del puesto se cumplen y evitan el sesgo en el estudio. (Ver en ANEXO II).

Validez y confiabilidad.

La validez y confiabilidad de esta herramienta está cumplida en la determinación de las variables de control que acompañan el presente estudio. Son confiables cuando se miden con documentos oficiales en el candidato.

Test de Personalidad:

Permite generar un perfil del candidato, de forma que se facilite conocer si el candidato es apto o no para el puesto: se miden elementos como: escala de afecto, de curiosidad intelectual, de estabilidad emocional, de asertividad, de gregarismo, de obediencia, de amistad, de sensibilidad, de desconfianza, de imaginación, de reserva, de ansiedad, de complejidad intelectual, de introversión, de orden y de emocionalidad. (Ver en ANEXO III).

Validez y confiabilidad.

Esta prueba fue otorgada por la “Empresa X”, misma que pertenece al mismo sector de la industria y que se valida de la siguiente manera:

Escala de afecto:



Puntuaciones ALTAS indican su disposición a mostrar afecto, a ser cariñoso, expresivos, le gusta cooperar y el grupo, se muestra generoso y activo.

Puntuaciones BAJAS indican que tiende a ser más reservado, formal, más solitario y escéptico hacia el grupo. Prefiere trabajar solo y muestra tendencia a la rigidez y precisión al hacer sus cosas.

Escala de curiosidad intelectual:



Una puntuación ALTA indica que tiene buen pensamiento abstracto, mayor cuanto más alta sea la puntuación obtenida, En una puntuación muy alta se le puede percibir como muy inteligente. Puede analizar y comprender rápidamente las ideas o conceptos que se le presenten. Puntuaciones BAJAS, indican tendencia al pensamiento concreto. Se tiende a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta. Puede tener dificultades para comprender conceptos y para el aprendizaje en general.

Escala de estabilidad emocional:



Una puntuación ALTA indica un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo. Puntuaciones bajas indican una tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tendencia a evadir la realidad y poca fuerza del yo. A nivel clínico puntuaciones bajas indican insatisfacción, tendencia a los miedos y fobias, a dificultades para dormir y problemas de tipo psicossomático.

Escala de asertividad:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia hacia una actitud más dominante. Resulta agradable y atractivo el estar en posición de poder. Puntuaciones muy altas pueden indicar tendencia a la agresividad, competitividad, testarudez, asertividad y a mostrarse muy seguro de sí mismo.

Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a la humildad y docilidad. Tendencia a dejarse llevar fácilmente por otros. A ser conformista, pasivo y considerado. Para evitar conflictos en las relaciones interpersonales, se intenta complacer y ganarse la aprobación de los demás.

Escala de gregarismo:



Una puntuación ALTA indica una tendencia a ser altamente entusiasta, espontáneo, expresivo, alegre, a ser franco e impulsivo. Las personas con puntuaciones muy altas en este factor suelen ser elegidos como líderes. Puntuaciones BAJAS indican tendencia a la sobriedad, prudencia, seriedad, a la introspección y al pesimismo.

Escala de obediencia:



Una puntuación ALTA indica tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas. Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a no comportarse de acuerdo a las reglas, ni a seguir por completo las normas de la sociedad o de su entorno cultural. Tendencia a responder una serie de valores distintos a los que establece la sociedad.

Escala de amistad:



Puntuaciones ALTAS indican que predomina el sistema nervioso parasimpático. Esto permite funcionar con altos niveles de estrés. Puntuaciones muy altas se dan en personas que ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y

disfrutan del éxtasis que les produce el ser aventureros. Puntuaciones BAJAS indican predominio del sistema simpático. Tendencia reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza. Tendencia a lo seguro, predecible y estable.

Escala de sensibilidad:



Puntuaciones ALTAS indican tendencia a funcionar bajo el dominio de los sentimientos. Puntuaciones MUY ALTAS describen a personas que tienden a ser muy emotivas y de una sensibilidad extrema. Se les puede describir como distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas.

Puntuaciones BAJAS indica tendencia regirse por el pensamiento racional, a lo práctico y al realismo. Puntuaciones MUY BAJAS se dan en personas independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.

Escala de desconfianza:



Puntuaciones ALTAS indican unas fronteras personales tan marcadas que se desconecta del resto de la humanidad. Tendencia a desconfiar de los demás, y a un comportamiento paranoico. Las relaciones interpersonales son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo.

Puntuaciones BAJAS indican una tendencia a sentirse parte de un mundo compuesto por toda la humanidad, a confiar en los demás, a adaptarse fácilmente, a preocuparse por sus compañeros. Las personas con puntuaciones muy bajas son abiertas, tolerantes y muy poco competitivas.

Escala de imaginación:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a sumergirse en sus pensamientos. A la distracción y a prestar poca atención a lo que sucede a su alrededor. Puntuaciones muy altas se dan en personas con una gran

imaginación, muy creativas, poco convencionales e interesadas sólo en la esencia de las cosas.

Puntuaciones BAJAS indican tendencia a ser una persona muy realistas y práctica. Tendencia a valorar lo concreto y lo obvio. Bajos niveles de creatividad. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.

Escala de reserva:



Una puntuación ALTA indica una tendencia a ser calculador, refinado, diplomático y muy conscientes socialmente.

Puntuaciones BAJAS describen un perfil de persona genuina, abierta, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.

Escala de ansiedad:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a expectativas personales muy altas, preocupación excesiva, sentimiento de culpa e inseguridad.

Puntuaciones BAJAS indican una visión muy positiva de su persona, seguridad en sí mismo. Puntuaciones muy bajas puede indicar tendencia a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás.

Escala de complejidad intelectual:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a sentirse menos atado al pasado que el resto de las personas, tendencia a ser muy liberal y cierto rechazo a lo tradicional y convencional. Las personas con puntuaciones MUY ALTAS, por lo general, suelen mostrarse intelectuales y escépticos que se preocupan por estar bien informados y están menos inclinados a moralizar y más propensos a experimentar en la vida.

Puntuaciones BAJAS indican tendencia a ser conservadores y tradicionales. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que aceptan lo establecido sin cuestionarlo, no les interesa el pensamiento intelectual o analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

Escala de introversión:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser un individuo autosuficiente que acostumbra a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, preferencia a estar solos la mayor parte del tiempo y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás.

Puntuaciones BAJAS indican una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y tomar las decisiones en base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio. Necesidad de sentir que se pertenece a un grupo donde se es aceptado y querido.

Escala de orden:



Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a controlar las emociones, a ser muy auto-conscientes, compulsivos y perfeccionistas.

Puntuaciones BAJAS indican bajo autocontrol y disciplina. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad, pero llevan una vida más relajada y menos estresante que los que obtienen puntuaciones altas aunque tienden a ser menos exitosos y reconocidos.

Escala de emocionalidad:



Puntuaciones ALTAS marcan una tendencia a padecer una incomodidad

subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos. Puntuaciones BAJAS indican una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.

La confiabilidad de los resultados de esta evaluación se torna en el ambiente en que se ha resuelto la prueba.

Test Psicométrico:

Permite complementar el perfil de personalidad del candidato, de forma que se coadyuva a descubrir la aptitud del candidato al puesto; se miden elementos como: depresión, disciplina, control emocional, introversión, respeto, nivel de ira, nivel de actividad, orden y agilidad mental. (Ver en ANEXO IV).

Validez y confiabilidad.

Esta prueba fue otorgada por la “Empresa X”, misma que pertenece al mismo sector de la industria y que se valida de la siguiente manera:

Depresión

La persona que puntúa alto puede experimentar culpa, melancolía, desesperanza y soledad. Se desanima fácilmente y se muestra a menudo abatido. Por el contrario, las personas con puntuaciones bajas rara vez experimentan estas emociones.

Disciplina

Las personas que puntúa alto en esta escala suelen ser organizadas, ordenadas y limpias. Las que puntúan bajo tienen más dificultad para organizarse y se consideran más amantes del desorden. Un orden excesivo puede contribuir a un trastorno compulsivo de personalidad.

Control emocional

Puntuaciones ALTAS marcan una tendencia a padecer una incomodidad subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos. Puntuaciones BAJAS indican una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.

Introversión

Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a ser un individuo autosuficiente que acostumbra a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones

ajenas, preferencia a estar solos la mayor parte del tiempo y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás. Puntuaciones BAJAS indican una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y tomar las decisiones en base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio. Necesidad de sentir que se pertenece a un grupo donde se es aceptado y querido.

Respeto

Puntuaciones altas indica que la persona se rige estrictamente por sus principios éticos y cumplidores de sus obligaciones morales. Puntuaciones bajas indican que la persona es más descuidada en estos aspectos y a veces puede ser poco o nada fiable.

Nivel de Ira

Los resultados de esta escala muestran la tendencia a experimentar ira, frustración o rencor. Esta escala interactúa con la de Amabilidad (ésta puede regular la expresión de la ira). Podemos esperar una puntuación baja en personas tranquilas y difícilmente irritables.

Nivel de actividad

Una puntuación alta en esta escala se puede considerar indicador de rapidez y energía, la persona necesita estar el mayor tiempo ocupado en alguna tarea o actividad. Una puntuación baja indica que la persona actúa de forma más pausada y relajada.

Orden

Puntuaciones ALTAS indican una tendencia a controlar las emociones, a ser muy autoconscientes, compulsivos y perfeccionistas. Puntuaciones BAJAS indican bajo autocontrol y disciplina. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad, pero llevan una vida más relajada y menos estresante que los que obtienen puntuaciones altas, aunque tienden a ser menos exitosos y reconocidos.

La confiabilidad de los resultados de esta evaluación se torna en el ambiente en que se ha resuelto la prueba.

Evaluación del Desempeño:

En una escala de Likert del 1 al 5, el jefe inmediato del empleado e evaluar deberá llenar cada indicador de los 20 presentados en la evaluación al trabajador. El puntaje total es de 100; se considera una evaluación del desempeño buena cuando el puntaje sobrepasa los 50 puntos. Además de

que el jefe directo requisita esta prueba, se solicita que el jefe directo del jefe inmediato superior al puesto a evaluar llene la misma evaluación. Finalmente se llena por tercera vez la evaluación, pero en forma de autoevaluación. Una vez que se tienen las 3 evaluaciones, se promedian para obtener el puntaje final. (Ver en ANEXO VI).

Los resultados se encuadran de la siguiente manera:

- 1) 0 a 20 puntos. Muy deficiente
- 2) 21 a 40 puntos. Deficiente
- 3) 41 a 60 puntos. Regular
- 4) 61 a 80 puntos. Bueno
- 5) 81 a 100 puntos. Excelente

Validez y confiabilidad.

La validez y confiabilidad se da cuando los participantes contestan la prueba, pero termina hasta el momento en que el Director General válida y aprueba todas las evaluaciones realizadas.

Capítulo V

Programas de Selección de Personal

“Una gran visión sin grandes personas es Irrelevante.”

Jim Collins

5.1 Programa de Selección de Personal por Competencias (Propuesta)

Difusión de vacante en medios:

En esta etapa del proceso, se toma como base el perfil de puestos y se obtienen los datos más importantes para proceder a realizar un anuncio de la vacante, mismo en el que se debe cuidar, la redacción y sobre todo la información que se otorga acerca del puesto.

Es importante garantizar la optimización de recursos en esta fase publicando el anuncio en sitios de Internet gratuitos.

En el anuncio, se debe colocar el correo electrónico al cual deben enviar su Curriculum Vitae todos aquellos interesados en ocupar la vacante.

Recepción de Curriculum de candidatos:

Es importante fijar un período de recepción de Curriculum, el cual se sugiere que sea no menor a 3 días naturales posteriores de la publicación de la vacante y no mayor a 7 días naturales posteriores a esa publicación.

Una vez que ha vencido el plazo de recepción de Curriculum, se procederá a la revisión de cada uno de ellos, en una primera instancia se debe verificar que todas las variables independientes y requisitos del perfil de puestos se cumplan. Es indispensable para poder pasar al siguiente filtro; si en el perfil se requiere de una persona que estudió la Licenciatura en Contabilidad, por ningún motivo se podrá aceptar una distinta.

Si algún Curriculum no contiene un dato del primer filtro, se puede pasar como bueno para que, en la entrevista por teléfono, se pueda aclarar esa información.

Revisión y selección de candidatos:

Entrevista por teléfono para confirmar datos de variables organizacionales y otras indispensables:

Una vez que se tienen todos los Curriculum seleccionados del filtro anterior, se procede a realizar una llamada telefónica para aclarar alguna información de la que se tenga duda con relación a las variables independientes; ya que se tiene la información completa, todos los Curriculum que restan en el filtro, son revisados a detalle, y todos aquellos que cumplan con todas las variables independientes, deberán ser entrevistados; es importante esta parte, generalmente algunos reclutadores se guían por el instinto y solamente entrevistan a aquellos candidatos a los que creen que pueden ser

aptos para el puesto, y esa información no la otorgara una revisión del Curriculum, sino la entrevista, misma que se abordará en la siguiente etapa.

Ya que se tiene el total de candidatos para la entrevista, se comunican de parte de la empresa y agendan entrevista para cada uno.

Revisión y selección de candidatos para entrevistas:

Entrevista en 3 partes:

La entrevista consta de 3 partes, dos de ellas se realizan en la misma fecha, y la tercera solamente para aquellos candidatos que hayan obtenido mejor puntuación en las primeras partes.

1. Individual (Psicométricos)

En esta parte de la entrevista, se realizan 3 pruebas al candidato; la primera de ellas es el Cuestionario de Datos Sociodemográficos y Organizaciones, que nos permite conocer si las variables de control que se han delimitado en el formato de requisición del puesto se cumplen y evitan el sesgo en el estudio, la validez y confiabilidad de esta prueba se mencionaron con antelación; la segunda de ellas es el test de personalidad, en el que se conoce si el candidato es apto o no para el puesto, se miden elementos como: escala de afecto, de curiosidad intelectual, de estabilidad emocional, de asertividad, de gregarismo, de obediencia, de amistad, de sensibilidad, de desconfianza, de imaginación, de reserva, de ansiedad, de complejidad intelectual, de introversión, de orden y de emocionalidad, la validez y confiabilidad de esta prueba se mencionaron con antelación; finalmente, se aplica un test psicométrico que permite complementar el perfil de personalidad del candidato, de forma que se coadyuva a descubrir la aptitud del candidato al puesto; se miden elementos como: depresión, disciplina, control emocional, introversión, respeto, nivel de ira, nivel de actividad, orden y agilidad mental, la validez y confiabilidad de esta prueba se mencionaron con antelación. La duración aproximada de estas pruebas consta de 40 minutos.

En esta primera entrevista, el aplicador de las evaluaciones deberá enfocar su atención en el tipo de personalidad del candidato, estos elementos son esenciales para que la segunda entrevista sea un éxito, es importante conocer que candidato demuestra más introversión e inseguridad, y cual se encuentra en el lado opuesto.

2. En equipo

La segunda entrevista se aplica de manera grupal, puede haber varias en caso de que los candidatos sean muchos, se recomienda que en cada entrevista se programen un máximo de 6 candidatos y asistan por lo menos, el reclutador, el jefe inmediato y el jefe inmediato de este.

El reclutador es el encargado de planear esta entrevista, informando a los jefes el perfil de cada uno de los candidatos y exponiendo la personalidad de cada uno; posteriormente deben llegar al acuerdo de 3 preguntas que les realizarán a cada uno de ellos, pueden ser las mismas a todos los candidatos, o ser diferentes, es importante que sean preguntas directas y sobre todo muy encausadas a conocer la reacción más natural y real de cada candidato, se recomiendan preguntas como: ¿Por qué debemos contratarte a ti y no a los demás?, ¿Qué ofreces para esta organización que sea único? etc., además de algunas grupales como, De vista, ¿Qué candidato crees que sea el menos apto para cubrir el puesto?; todas estas preguntas tienen un trasfondo que permite conocer cómo actúa la persona en situaciones de riesgo, de inseguridad, de señalamiento, etc.

Algo importante de esta entrevista grupal, versa en que, si existe una planeación, pero no una delimitación de reglas del juego, es decir, orden de preguntas, de participaciones, de tiempo, no son limitados, pueden ser puestos por los entrevistadores con anticipación o en el desarrollo de la entrevista.

Del total de candidatos entrevistados en esta segunda fase, se recomienda que aproximadamente el 50% pase a la tercera fase, por ejemplo, de 6 pasan 3, de 4 pasan 2 o de 5 pasan 2 o 3.

3. En 1 situación con un problema que resolver

Esta es la última parte de la entrevista, en esta etapa se cita a los candidatos finalistas de conformidad con las dos fases anteriores y se procede a plantearles una situación de problemática ante la empresa; es importante que para esta etapa se cite en un solo grupo a todos los finalistas de una sola vacante, ya que de todo el grupo solamente un candidato ocupará la vacante.

El tiempo aproximado de esta fase de la entrevista es de dos horas, el problema a solucionar debe ser un problema real en la empresa y se deben considerar todas aquellas aristas de este, para su planteamiento y para la

determinación de que candidato demostró más aptitudes y actitudes para la solución de este.

Selección del candidato que ocupará la vacante:

Una vez que se ha terminado la última fase de la entrevista se procede a realizar una reunión de selección a la cual asisten todos los involucrados en la empresa con el proceso llevado a cabo, y en esta se procede a determinar de manera conjunta quien es el candidato idóneo para ocupar la vacante.

Una vez que se ha decidido quien es la persona que ocupará el puesto, se procede a darle aviso al mismo, indicándole cuando será su primer día laboral, como debe presentarse, con quién, etc., es importante que estos datos se proporcionen de la manera correcta y más precisa, lo importante es no dejar dudas en el nuevo empleado, pero sobre todo darle una bienvenida que le haga sentir a gusto y desde un inicio con un sentido de pertenencia a la empresa.

Un aspecto importante, radica en que todas las entrevistas aplicadas deben tener un toque personal y creativo de los responsables de ejecutar estos procesos, además de que el ambiente en que se realizan debe tener colores claros, aromas naturales y nulo ruido, es decir buscar un ambiente libre de distractores.

Contratación:

Otra parte que es indispensable para que el trabajador se sienta a gusto, será dejar muy clara la información acerca del pago, es decir a partir de qué momento comenzará a cobrar, con quién debe dirigirse para cualquier duda y sobre todo tener claro el procedimiento de contratación que llevará a cabo la organización, haciéndole saber cuáles son sus responsabilidades y cuáles son las de la organización.

Inducción:

De igual forma es muy importante que la Inducción al trabajador se lleve a cabo. En otras organizaciones a veces se cree que la inducción es solamente un requisito y en la mayoría de los casos no la llevan a cabo, sin embargo, esta etapa es una parte fundamental en el proceso de la ocupación de una vacante, ahí se puede encontrar una causa principal sobre la estancia y el desempeño del trabajador en la empresa, tanto positiva como negativa.

5.2 Programa de Selección de Personal Tradicional

Difusión de vacante en medios:

En el programa de selección de personal tradicional es muy común que la vacante en medios sea un anuncio igual que los ya conocidos: “Importante Empresa en seguridad solicita personal para unirse a laborar en ella”, “Se solicita profesionista para área contable”, etc.

Los anuncios son publicados en páginas de internet gratuitas, pagadas y cada vez menos en periódicos de mucha audiencia; además de que la tendencia marca la publicación de vacantes en redes sociales.

En dicha publicación se otorgan los datos principales del contacto para recabar los Curriculum Vitae de los candidatos.

Recepción de Curriculum de candidatos:

Se marca un plazo en el que se recibirán los Curriculum Vitae de los candidatos al puesto y una vez que se han recibido todos, se procede a considerar aquellos que a simple vista parezca que cumplen con el perfil solicitado.

Revisión y selección de candidatos:

De los Curriculum que con base en la etapa anterior se considere que, si son aptos para el puesto, se procederá a una revisión para saber si cumplen o no con las variables independientes y requisitos del perfil, y una vez que se tengan solo aquellos que se consideren aptos para cubrir el puesto, se procede a programar con ellos la entrevista individual.

Entrevistas individuales:

De todos los candidatos que pasan a esta etapa, se lleva a cabo una entrevista individual que consta de dos partes, la primera de ellas es la aplicación de un test de personalidad en la que se conoce si el candidato tiene o no las competencias para aplicar al puesto, y en la segunda parte se programa una entrevista personal del reclutador con el candidato, en la que se precisan datos demográficos, profesionales, académicos, entre otros, y se aplican al candidato un par más de pruebas psicométricas.

Selección del candidato que ocupará la vacante:

Una vez que se han entrevistado a todos los candidatos para ocupar la vacante, se procede a la selección del candidato que se considere sea el idóneo para ocupar el puesto.

Contratación:

El procedimiento de contratación consta de dos partes, la entrega de documentación necesaria por parte del candidato seleccionado, y la elaboración y formalización del contrato correspondiente.

Inducción

Con relación a la inducción, se otorga una plática breve al trabajador, en la que se le hacen saber los datos generales de la organización, así como la composición de esta, los espacios, entre otra información general.

5.3 Programa de Selección de Personal “Securycorp”

Recomendaciones:

El programa de selección de personal que se maneja actualmente en la empresa “Securycorp”, no tiene etapas definidas, sin embargo, una vez que se estudió el comportamiento del mismo es que se obtienen las fases que se han planteado en este bloque.

El Director General de la empresa, mismo que es el apoderado legal de la misma, busca entre sus conocidos, recomendaciones de personal que pueda ocupar sus vacantes, refiriéndoles a estas personas que les den sus datos a los interesados y que ellos se comuniquen con él.

Esta forma de reclutamiento genera que existan muy pocos candidatos interesados en ocupar las vacantes.

Entrevistas individuales:

Una vez que los interesados en ocupar el puesto se comunican con el Director General, este los cita para entrevista individual, y lleva a cabo una entrevista sencilla no planeada en la que formula preguntas sobre su experiencia laboral, sus intereses en la vida, disponibilidades, etc.

Selección del candidato que ocupará la vacante:

Una vez que el Director General ha llevado a cabo un par de entrevistas o cuando más 3, decide quién ocupará el puesto y canaliza al candidato elegido con el Director de Recursos Humanos para que inicie la contratación.

Contratación e Inducción:

En el área de Recursos Humanos se procede a dar trámite a la contratación solicitándole al trabajador sus documentos y otorgándole fecha de firma del

contrato; se presenta con su jefe inmediato y con los compañeros de la empresa e inicia con sus labores.

5.4 Cuadro comparativo de los 3 programas de selección de personal:

PROGRAMA DE SELECCIÓN	Por competencias	Tradicional	Securycorp
¿Tiene un procedimiento establecido?	Si	Si	No
Número de etapas en el programa	7	7	4
¿Se aplican pruebas al candidato?	Si	Si	No
Número de pruebas que se aplican al candidato	3	1	Ninguna
Número de entrevistas	3	1	1
Tiempo aproximado de duración del proceso	2 semanas	2 semanas	3 semanas
¿Genera gastos excesivos en la publicación de la convocatoria?	No	No	No
El proceso que se lleva a cabo, ¿contempla el perfil del puesto y sus necesidades?	Si	Medianamente	Medianamente

Capítulo VI

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

“Tener grandes expectativas es la clave de todo.”

Sam Walton

6.1 Aplicación de los programas de selección de personal

De las seis vacantes que se tenían en la empresa para contratar mediante los 3 programas de selección de personal planteados anteriormente, se determinó la contratación de estas de acuerdo con el siguiente cuadro:

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	VACANTES	PROGRAMA UTILIZADO PARA SU OCUPACIÓN
Grupo experimental	Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal tradicional
Grupo de control	Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal "Securycorp"
Grupo experimental	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)
Grupo experimental	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal tradicional
Grupo experimental	Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)
Grupo de control	Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal "Securycorp"

* La aplicación de los programas de selección de personal, no tiene ninguna relación con el tipo de vacante, fueron seleccionados aleatoriamente.

A continuación, se muestra un recuadro que indica la cantidad de solicitudes o el número de candidatos que se tenían en cada etapa del proceso hasta llegar al candidato que fue contratado para cada vacante:

VACANTES	PROGRAMA UTILIZADO PARA SU OCUPACIÓN	RECEPCIÓN DE CV	REVISIÓN Y SELECCIÓN DE CV	REVISIÓN Y SELECCIÓN PARA ENTREVISTAS	ENTREVISTA INDIVIDUAL Y/O EN EQUIPO	ENTREVISTA CON PROBLEMA A RESOLVER	SELECCIÓN DEL CANDIDATO
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal tradicional	52	N/A	16	14	N/A	1
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal "Securycorp"	N/A	N/A	N/A	3	N/A	1

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	24	11	8	8	4	1
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal tradicional	29	N/A	11	10	N/A	1
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	17	14	6	6	3	1
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal "Securycorp"	N/A	N/A	N/A	7	N/A	1

* No se entrevistaron en algunos casos el total de candidatos elegidos porque no llegaron a entrevista.

El cuestionario de datos sociodemográficos y organizacionales fue aplicado en los programas de selección de personal por competencias, correspondientes a los puestos de Jefe de Departamento de Recursos Humano y Jefe de Departamento de Logística, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

CANDIDATO:	EDAD:	GRADO ACADÉMICO:	INSTITUCIÓN:	DELEGACIÓN:	COLONIA:	AÑOS DE EXPERIENCIA:	PAQUETERÍA Y SOFTWARE QUE MANEJA:	ÁREAS DE EXPERIENCIA:	ÁREA DE ESPECIALIDAD
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 1	2. 26-35 años	Licenciatura	Pública	Miguel Hidalgo	Tacubaya	1. 00-05 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 2	2. 26-35 años	Licenciatura	Privada	Benito Juárez	Letrán Valle	1. 00-05 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 3	3. 36-45 años	Licenciatura	Privada	Miguel Hidalgo	Anzures	1. 00-05 años	2. 4-6 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 4	3. 36-45 años	Licenciatura	Privada	Iztacalco	San Pedro Iztacalco	2. 06-10 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 5	3. 36-45 años	Especialidad	Pública	Iztapalapa	Sinatel	2. 06-10 años	3. 7-9 software	2. Recursos Humanos	Recursos Humanos
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 6	3. 36-45 años	Licenciatura	Privada	Benito Juárez	Letrán Valle	2. 06-10 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 7	2. 26-35 años	Especialidad	Pública	Benito Juárez	Portales Norte	1. 00-05 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Recursos Humanos
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 8	3. 36-45 años	Licenciatura	Privada	Iztacalco	Reforma Iztaccíhuatl Norte	1. 00-05 años	1. 1-3 software	2. Recursos Humanos	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 1	3. 36-45 años	Licenciatura	Pública	Cauhtémoc	Tránsito	2. 06-10 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 2	2. 26-35 años	Licenciatura	Pública	Benito Juárez	Del Valle	1. 00-05 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 3	3. 36-45 años	Licenciatura	Pública	Cauhtémoc	Hipódromo	2. 06-10 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 4	3. 36-45 años	Licenciatura	Pública	Miguel Hidalgo	América	2. 06-10 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 5	2. 26-35 años	Licenciatura	Pública	Venustiano Carranza	Jamaica	1. 00-05 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna
Jefe de Departamento de Logística Candidato 6	2. 26-35 años	Licenciatura	Pública	Álvaro Obregón	Molino de Rosas	1. 00-05 años	1. 1-3 software	4. Operaciones	Ninguna

Como se denota en la tabla anterior, todos los candidatos que fueron entrevistados para los puestos de Jefe de Departamento de Recursos

Humanos y Jefe de Departamento de Logística mediante los programas de selección de personal por competencias que es la propuesta de este trabajo, cumplen con todas las variables de control, de esta manera se evita el sesgo en el estudio y se refuerza la validez y confiabilidad de este.

Una vez que se entrevistaron a 8 candidatos para ocupar la vacante de Jefe de Departamento de Recursos Humanos y 6 para ocupar la vacante de Jefe de Departamento de Logística en su primera etapa, se obtuvieron los siguientes resultados en la prueba de personalidad y en la prueba psicométrica:

CANDIDATO:	TEST PERSONALIDAD:	TEST PSICOMÉTRICO:
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 1	Principalmente, se denota una gran escala de afecto, pero un alto nivel de estabilidad emocional y de obediencia.	Principalmente se denotan altos niveles de disciplina y de orden.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 2	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional, de asertividad y de curiosidad intelectual.	Principalmente se denotan altos niveles de actividad, control emocional y orden.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 3	Principalmente se denotan altos niveles de escala	Principalmente se denotan altos niveles de control emocional,

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

	de afecto, de obediencia y de estabilidad emocional.	respeto, orden, actividad y agilidad mental.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 4	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional y de asertividad, sin embargo, también hay niveles altos de desconfianza, de ansiedad y de complejidad intelectual.	Principalmente se denotan niveles altos de control emocional, también hay niveles altos de depresión e ira.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 5	Principalmente se denotan altos niveles de reserva, de ansiedad y de introversión.	Principalmente se denotan niveles altos de ira, depresión e introversión.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 6	Principalmente se denotan altos niveles de orden, de escala de afecto y de curiosidad intelectual.	Principalmente se denotan niveles altos de disciplina y respeto.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 7	Principalmente se denotan altos niveles de	Principalmente se denotan niveles altos de respeto y orden, sin

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

	estabilidad emocional y de asertividad, sin embargo, se denotan altos niveles también en introversión y complejidad intelectual.	embargo, también hay niveles altos de introversión e ira.
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 8	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional, asertividad, escala de afecto y de orden.	Principalmente se denotan niveles altos de control emocional, orden y respeto.
Jefe de Departamento de Logística Candidato 1	Principalmente, se denota una gran escala de afecto, de estabilidad emocional y de obediencia.	Principalmente se denotan niveles altos de disciplina y respeto.
Jefe de Departamento de Logística Candidato 2	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional y de orden.	Principalmente se denotan niveles altos de respeto.

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

Jefe de Departamento de Logística Candidato 3	Principalmente se denotan altos niveles de reserva y de ansiedad.	Principalmente se denotan niveles altos de respeto y orden, sin embargo, también hay niveles altos de introversión e ira.
Jefe de Departamento de Logística Candidato 4	Principalmente se denotan altos niveles de reserva, de ansiedad y de introversión.	Principalmente se denotan niveles altos de respeto y orden, sin embargo, también hay niveles altos de introversión, depresión e ira.
Jefe de Departamento de Logística Candidato 5	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional, asertividad, escala de afecto y de orden.	Principalmente se denotan niveles altos de disciplina, orden, nivel de actividad y respeto.
Jefe de Departamento de Logística Candidato 6	Principalmente se denotan altos niveles de estabilidad emocional, sin embargo, también hay niveles altos de ansiedad y de complejidad intelectual.	Principalmente se denotan niveles altos de orden, de ira y de introversión.

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

* Se han marcado de diferente color los resultados de la aplicación de las pruebas de selección, que corresponden a los candidatos que al final del proceso fueron contratados.

Para llevar a cabo la entrevista en equipo, los involucrados para realizarla, determinaron que iban a preguntar a los candidatos 3 cuestionamientos que se mencionan a continuación:

Pregunta 1 (P1): ¿Por qué debemos contratarte a ti?

Pregunta 2 (P2): ¿Te consideras Feliz?

Pregunta 3 (P3): ¿Cómo estimularías a un equipo de trabajo para que se motive?

Y se determinó que en las 3 preguntas se evaluaría cuáles de las 15 competencias utilizadas en este programa de selección de personal, son demostradas por el candidato, y se elegirían aquellos que presenten mayor número de competencias.

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista en equipo, mismos que derivan del análisis de todos los involucrados en esta parte del proceso de selección, indicando cuantas competencias demostró el candidato en cada pregunta:

CANDIDATO:	P 1	P 2	P 3	TOTAL
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 1	11	9	8	28
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 2	7	6	8	21
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 3	13	10	11	34

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 4	9	8	10	27
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 5	5	1	9	15
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 6	10	10	10	30
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 7	7	4	2	13
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 8	2	9	1	12
Jefe de Departamento de Logística Candidato 1	10	12	9	31
Jefe de Departamento de Logística Candidato 2	9	7	7	23
Jefe de Departamento de Logística Candidato 3	1	3	9	13
Jefe de Departamento de Logística Candidato 4	2	3	6	11
Jefe de Departamento de Logística Candidato 5	12	9	14	35
Jefe de Departamento de Logística Candidato 6	2	3	3	8

* Se han marcado de diferente color los resultados de la aplicación de las pruebas de selección, que corresponden a los candidatos que al final del proceso fueron contratados, y se han colocado en negrillas los candidatos que pasaron a la siguiente etapa.

Para llevar a cabo la última etapa del proceso de selección por competencias, la empresa determinó pedir a los candidatos la resolución de dos problemas que últimamente han tenido que ser atendidos; el primero es para los candidatos del área de Recursos Humanos y consiste en dar solución al pago de nómina a destiempo derivado de la falta de conciliación oportuna de incidencias de los trabajadores; y el segundo consiste en encontrar la solución a la falta de personal para cubrir los turnos de la noche derivado de que la mayoría de empleados descansa las noches y quiere trabajar por las mañanas; dichos problemas fueron planteados a los candidatos que permanecían en esta prueba, la evaluación de los candidatos consistía en ver del 1 al 10 que grado de realidad, amplitud y creatividad tenía la respuesta que ellos daban y los resultados fueron los siguientes:

CANDIDATO:	Problema 1	Problema 2
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 1	9	9
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 3	10	10
Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 4	9	8

Jefe de Departamento de Recursos Humanos Candidato 6	10	9
Jefe de Departamento de Logística Candidato 1	10	8
Jefe de Departamento de Logística Candidato 2	9	10
Jefe de Departamento de Logística Candidato 5	10	10

Los aspectos que más sobresalieron en el candidato 3 y el candidato 5, fueron sus habilidades de persuasión y constancia pese a la actitud negativa que se les planteaba a sus propuestas, situación que en el resto de los candidatos fue menor, ya que se dejaron convencer de que su propuesta no era la idónea.

Una vez mencionados todos los resultados anteriores, es como se considera la contratación del candidato 3 para ocupar el puesto de Jefe de Departamento de Recursos Humanos y del candidato 5 para el puesto de Jefe de Departamento de Logística.

Ahora se muestra una gráfica con la duración de cada proceso hasta la contratación de los candidatos elegidos:

VACANTES	PROGRAMA UTILIZADO PARA SU OCUPACIÓN	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal tradicional				

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal "Securycorp"				
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)				
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal tradicional				
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)				
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal "Securycorp"				

* En algunos casos la duración del proceso es mayor en virtud de complicaciones de días no laborables en la empresa o por falta de algún elemento clave en concluir los mismos (computadora, espacio, etc.).

Una vez terminados los procesos, se llevó a cabo la contratación de los 6 empleados.

6.2 Resultados por programa obtenidos en la aplicación

Una vez que se llevó a cabo la contratación de los 6 empleados, se dejó transcurrir un tiempo de 6 meses en todos los casos para aplicar la evaluación del desempeño que forma parte del ANEXO VI de este trabajo, de la cual se desprendieron los siguientes resultados:

VACANTES	PROGRAMA UTILIZADO PARA SU OCUPACIÓN	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe Superior al Inmediato	Autoevaluación	Total	Promedio

Aplicación de los programas de selección de personal y Análisis de Resultados

Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal tradicional	40	44	73	157	52.3
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal "Securycorp"	66	64	73	203	67.6
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	92	98	91	281	93.6
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal tradicional	43	40	60	143	47.6
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	89	97	97	283	94.3
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal "Securycorp"	68	62	73	203	67.6

* En todos los casos, la inducción, la contratación y el cierre del proceso de selección de personal se dieron de la misma manera, no se realizó distinción alguna y todos los candidatos contratados tuvieron el mismo trato a partir de ese momento por sus superiores y dentro de la empresa en general.

6.3 Análisis estadístico de resultados

A continuación, se muestra el análisis de resultados, realizado mediante estadística descriptiva, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y medidas de posición:

Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

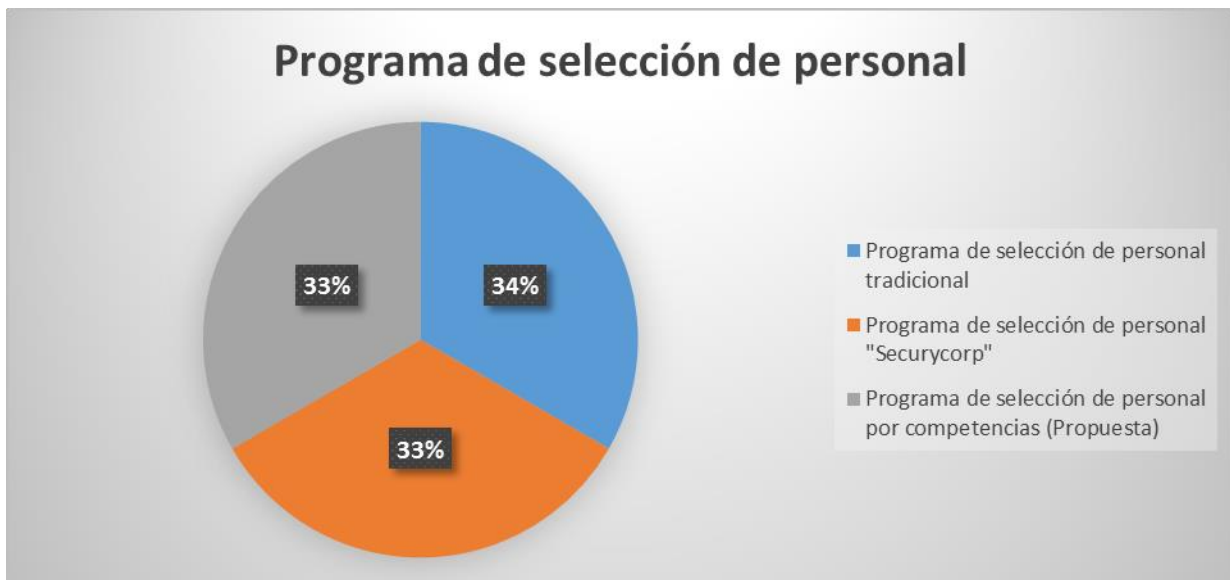
Datos:

Trabajador	Programa de selección de personal utilizado	Puntaje evaluación del desempeño
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal tradicional	52.3
Jefe de Departamento de Contabilidad	Programa de selección de personal "Securycorp"	67.6
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	93.6
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Programa de selección de personal tradicional	47.6
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	94.3
Jefe de Departamento de Logística	Programa de selección de personal "Securycorp"	67.6

Tabla de frecuencias:

Variable cualitativa: Programa de selección de personal			
Tabla de frecuencia de la variable cualitativa			
Status del vuelo	Frecuencia		
Programa de selección de personal tradicional	2		
Programa de selección de personal "Securycorp"	2		
Programa de selección de personal por competencias (Propuesta)	2		

Gráfico de pastel:



Un programa de selección de personal por competencias: Comparación con un proceso tradicional

Interpretación: El 33% de los candidatos contratados, se contrató mediante un programa de selección de personal tradicional, el otro 33% mediante un programa de selección de personal "Securycorp" y el 33% restante mediante un programa de selección de personal por competencias (propuesta).

Suma	423
Max	94.3
Min	47.6
Rango	46.7
n	6
Raíz de n	2.449489743
Amplitud 2k	7.783333333

Tabla de frecuencias							
Intervalos de clase							
Clases	Límite inferior	Límite superior	Frecuencia de clases	Marca de clases	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
				43.6	0		0%
de 47.6 a 55.6	47.6	55.6	2	51.6	2	0.33333333	33%
de 55.6 a 63.6	55.6	63.6	0	59.6	2	0	33%
de 63.6 a 71.6	63.6	71.6	2	67.6	4	0.33333333	67%
de 71.6 a 79.6	71.6	79.6	0	75.6	4	0	67%
de 79.6 a 87.6	79.6	87.6	0	83.6	4	0	67%
de 87.6 a 95.6	87.6	95.6	2	91.6	6	0.33333333	100%
de 95.6 a 103.6	95.6	103.6	0	99.6	6	0	100%
de 103.6 a 111.6	103.6	111.6	0	107.6	6	0	100%
			6	115.6			

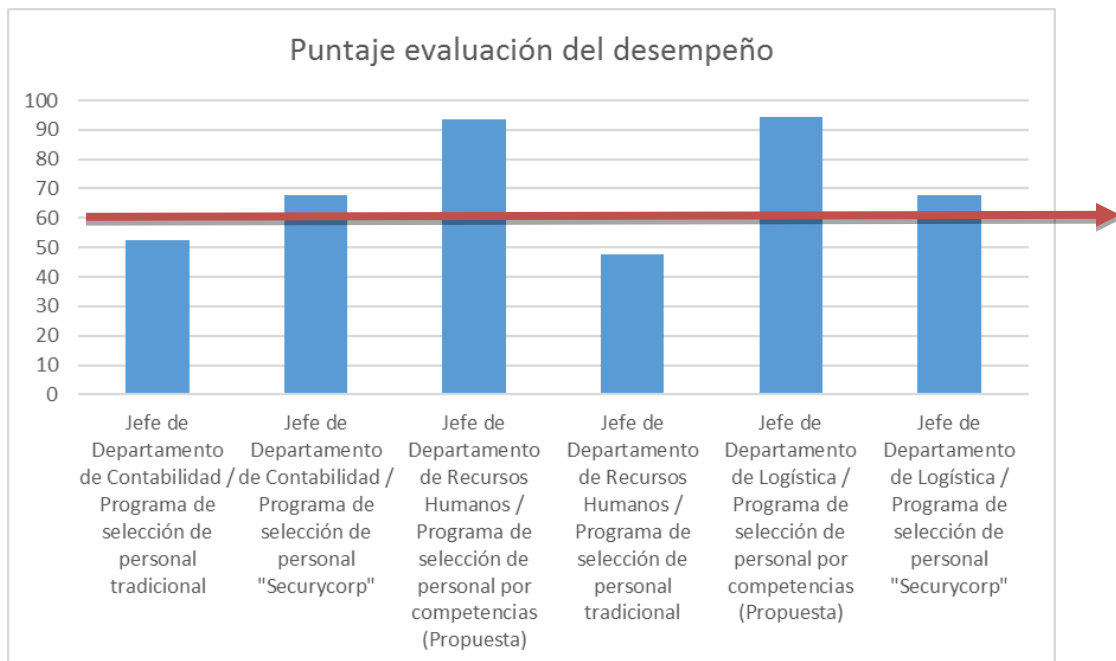
Medidas de tendencia central			
Media aritmética	70.5000		Es el valor promedio que los trabajadores obtuvieron en su evaluación al desempeño.
Mediana	67.6		Es el valor central que los trabajadores obtuvieron en su evaluación al desempeño.
Moda	67.6		Es el valor de mayor frecuencia dentro del número de trabajadores en las
Coefficiente de asimetría	0.295621584		Asimetría positiva, el sesgo es hacia la derecha
Curtosis	-1.79515434		La concentración de los datos es Leptocúrtica

Medidas de dispersión			
Rango	46.7		Es el valor máximo menos el mínimo y significa el recorrido o la cantidad de valores en donde se distribuyen los datos.
Desviación media	15.63333333		Es la diferencia promedio de cada dato menos la media aritmética expresada en valores absolutos.
Desviación estándar	19.86212476		Es la diferencia promedio de cada dato menos la media aritmética expresada en valores cuadráticos.
Varianza	394.504		Variación total de la diferencia de los datos con respecto a la media aritmética.
Coefficiente de variación	28%		Datos son homogéneos o similares sus valores numéricos.
Tipo de datos			Homogéneos

Medidas de posición			
Cuartil 1	56.125		La primer cuarta parte de los trabajadores evaluados tuvo 56 puntos
Percentil 85	93.775		El 85% de los trabajadores evaluados tuvo 93 puntos.

6.5 Comparación de Resultados

A continuación, se muestra una gráfica de comparación de los puntajes obtenidos por los trabajadores en su evaluación del desempeño 6 meses después de haber sido contratados, identificando en cada uno de ellos el Programa de selección de personal utilizado.



Conclusiones

**“La vida es el arte de sacar conclusiones suficientes a partir de datos
insuficientes.”**

Edward Gibbon

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, se puede concluir que existe una relación directa significativa entre el tipo de proceso de selección de personal y el resultado de la evaluación del desempeño de los trabajadores en la empresa "Securycorp"; por lo que de los tres programas de selección de personal utilizados, los trabajadores que fueron contratados mediante el programa de selección de personal por competencias (propuesta), son los que tuvieron las evaluaciones más altas del desempeño seis meses después de su contratación, teniendo como puntajes 93.6 y 94.3. Por otro lado, el programa de selección de personal que actualmente ocupa la empresa "Securycorp", tiene puntuaciones arriba del 60% de la calificación, teniendo ambos trabajadores un puntaje de 67.6. Finalmente, los dos puntajes más bajos se encuentran en el programa de selección de personal tradicional, ambas cantidades abajo del 60% de la calificación (52.3 y 47.6); por lo que además se puede concluir que la aplicación de este método tradicional no resulta efectiva en la actualidad.

Por otro lado, se concluye que las competencias laborales más solicitadas hoy en día por las organizaciones son: conocimiento técnico específico de la función que se realiza, liderazgo, análisis y solución de problemas, capacidad de aprender, comunicación, liderazgo colaborativo, pensamiento creativo, pensamiento crítico, toma de decisiones, trabajo en equipo, ética, identificación e integración con la organización, motivación, proactividad y responsabilidad social; además de referir que actualmente el uso de las competencias laborales en las organizaciones, se da de manera integral, aplicándolas en cualquier proceso que se lleve a cabo en la empresa.

En otro sentido, se refiere que un programa de selección de manos medios por competencias debe contar con evaluaciones psicométricas, pero también con evaluaciones más abiertas a que el candidato demuestre sus capacidades y competencias que pueden coadyuvar al fortalecimiento de una organización.

El puntaje promedio de la evaluación de los trabajadores seis meses después, es de 70.5 puntos.

Finalmente se concluye que el programa de selección de personal que actualmente utiliza la empresa Securycorp, no es el idóneo, por lo que se sugiere utilizar el programa por competencias propuesto en este trabajo, con la finalidad de que en las próximas contrataciones que lleva a cabo la empresa, se contraten a candidatos lo más aptos posibles para ocupar dichos puestos.

Referencias

“Un grito jamás sustituirá un argumento.”

Alberto Gallardón

Referencias

- Adalberto, Chiavenato. (2000). *Iniciación a la Administración General*. México: Mc Graw Hill Interamericana de México.
- Alles, M. (2010). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Nueva edición, revisada y ampliada. Buenos Aires: Granica.
- Bermejo, Marianela. (2017). *Alignment of Working Competences Using a Systemic Approach*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Bonilla E., Hurtado J., Jaramillo C., (2013). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Cabrera, Dolores. (2014). *Relevant Factors to Increase the Accuracy, Feasibility and Success of Job Performance Evaluation Systems*. España: Universidad de La Laguna.
- Carvajal, Luz Mery. (2006). *The Usage of Psychometric Test: ¿An Absurd in an Est?* Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Colín, Carlos. (2014). *Work Addiction, Job Satisfaction and Performance among Mexican Executives*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (2014). *Secretaría de Educación Pública. Conocimiento-competitividad-crecimiento*. México D.F.
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de Metodología de la Investigación*. México: Louman.
- Gandarilla, M. (2016) *Diseño de una propuesta de intervención en reclutamiento y selección de personal, para una institución religiosa, a través de un modelo por competencias*. México. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología.
- Gordillo, H. (2014). *Evaluación de competencias laborales*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluación-competencias-laborales/>
- Koontz, Harold y Weihvich, Heinz. (2004). *Administración una Perspectiva Global 12ª Edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Lescano, Lucio Roberto. (2011) *Middle managers service leadership*. Perú: CAME

Martínez, J. (2015). Programa de Capacitación por Competencias: Un enfoque hacia la Programación Neurolingüística. México. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Pensamiento y gestión. N° 32.

Palacios, D. (2006). El uso de las competencias laborales en la selección de personal de brisa hotel express. México. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración.

Peña, Maribel. (2015). Organizational Justice, Work Performance and Disability. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Ramos, K. (2012). La importancia de las competencias laborales. México: Revista Consultoría de Recursos Humanos, Edición del mes de Noviembre.

Ríos, G. (2001). Entrevistas para elegir a tu personal. México: Vila S.A. de C.V.

Ríos, G. (2001). ¿Cómo conseguir triunfadores para tu empresa? México: Vila S.A. de C.V.

Sampieri R., Fernández C., Baptista P., (2010). Metodología de la Investigación. México; Mc Graw Hill.

Sandoval, F. y Pernalete, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11 (3), 11-32.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2013). Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo. Dirección de Innovación y Capacitación Digital, México, Distrito Federal.

Ynzunza, Carmen C.B., (2013). Cultura organizacional, gestión del conocimiento y desempeño laboral. México: Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2013.