



**UNIVERSIDAD
INSURGENTES**

PLANTEL XOLA

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25**

**“RELACION ENTRE EL APEGO AL PERFIL DEL TRABAJADOR
DURANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y
EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA MUESTRA DEL PERSONAL
CONTRATADO EN UNA EMPRESA DE GAS”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

C. NORMA ANITA RODRIGUEZ MOSQUEDA

ASESOR: MTRO.CESAR JAVIER ARAMBULA RIOS

CIUDAD DE MÉXICO

2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme salud y guía durante mi camino y por llenar mi vida de gente hermosa y valiente que me ayuda a reflexionar en todo momento sobre lo que hago.

A mi papá:

Por confiar en mí, desde el primer momento que nací, por hacerme creer que podría lograr cualquier cosa y darme fuerza desde el cielo. ¡Gracias Papa! Por tanto, amor, por siempre y para siempre estarás en mi alma y en mi corazón.

A mi mamá:

Por darme la vida y por tu presencia y amor incondicional en todo momento.

A mi esposo:

Gracias Agustin por tu amor y paciencia y por ser ese ángel que me hace sentir que soy una persona que puede lograr lo que se propone, por acompañarme en cada momento que quiero vivir y por tus consejos, agradezco a dios infinitamente por haberme dado un esposo tan maravilloso. Te amo

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	5
1.1 Evolución Histórica del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	5
1.1.1 Definición de Administración	5
1.1.2 Definición de Administración de Recursos Humanos	6
1.1.3 Contexto Histórico de la Psicología del Trabajo en las Organizaciones	8
1.1.4 Etapa Inicial del Desarrollo de la Psicología del Trabajo	8
1.1.5 Etapa de Consolidación	9
1.1.6 Etapa de Renovación: década de 1960	9
1.1.7 Las Últimas Décadas	10
1.1.8 Campo de Estudio de la Psicología del Trabajo	10
1.1.9 La Evolución de la Gestión de Recursos Humanos	13
1.1.10 La Psicología del Trabajo	14
1.2 Definición de Reclutamiento	14
1.2.1 Pasos Del Proceso De Reclutamiento y Selección	15
1.2.2 Reclutamiento Interno	16
1.2.3 Ventajas del Reclutamiento Interno	16
1.2.4 Desventajas del Reclutamiento Interno	17
1.2.5 Reclutamiento Externo	18
1.2.6 Técnicas Utilizadas en el Reclutamiento Externo	18
1.2.7 Ventajas del Reclutamiento Externo	20
1.2.8 Desventajas del Reclutamiento Externo	20
1.2.9 Reclutamiento Mixto	21
1.3 Reclutamiento en la Actualidad	22
1.3.1 Reclutamiento Virtual Directo	23

1.3.2 Reclutamiento Virtual Indirecto	23
1.3.3 Redes Sociales	24
1.4 Definición de Selección de personal	24
1.5 Etapas de la Entrevista de Selección	28
1.6 Pruebas De Personalidad	29
1.7 Definición de Pruebas Psicométricas	30
1.8 Pruebas de Conocimiento o Capacidades	31
1.9 Informe de Selección	32
1.10 Antecedentes de la empresa Gas Metropolitano	33
1.10.1 Misión	33
1.10.2 Visión	34
1.10.3 Valores	34
1.10.4 Ubicación y Organización Interna	34
1.10.5 Organigrama de Grupo Metropolitano	35
1.10.6 Organigrama de Gas Metropolitano	36
1.10.7 El Departamento de Factor Humano	37
1.10.8 El proceso de Selección en la Empresa Gas Metropolitano	38
1.10.9 Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección en Gas Metropolitano	39
Capítulo 2. Evaluación del desempeño del personal	41
2.1 Definición de Evaluación de Desempeño	41
2.2 Tipos De Evaluación De Desempeño	41
2.3 Ventajas de la evaluación del desempeño	42
2.4 Método de Escala Gráfica de Calificaciones	44
2.5 Método De Escalas Continuas	45
2.6 Método de Distribución Forzada	45
2.7 Métodos Basados en el Comportamiento	46
2.8 Métodos Basados en Resultados	46

2.9 Sistema Vertical	47
2.10 Sistema Horizontal	47
2.11 Evaluación Escrita	47
2.12 Autoevaluaciones	48
2.13 Determinantes del Rendimiento	48
2.14 Elementos Del Rendimiento Laboral	49
2.15 Consideraciones en la Aplicación de la Evaluación del Desempeño	50
2.16 El Desempeño en la Empresa Gas Metropolitano	52
Capítulo 3. Investigación relacionada	53
Capítulo 4. Método	63
4.1 Justificación	63
4.2 Planteamiento del problema	64
4.3 Objetivos	64
4.3.1 Objetivo General	64
4.3.2 Objetivos Específicos	64
4.4 Hipótesis	64
4.5 Variables	65
4.6 Variable 1. Apego a perfil de inicio	65
4.7 Variable 2. Evaluación del desempeño laboral	66
4.8 Tipo de investigación	67
4.9 Tipo de diseño	67
4.10 Población	67
4.11 Muestra	68
4.12 Instrumentos	69
4.13 Procedimiento	71
4.14 Análisis Estadístico	72
Capítulo 5. Análisis de resultados	73

Capítulo 6. Discusión	81
Capítulo 7. Conclusiones	84
Referencias	90
Anexo	94

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el apego a perfil de inicio y el desempeño del personal contratado en el año 2016 – 2017. El estudio fue realizado en la empresa Gas Metropolitano, la cual tiene como giro la venta y distribución de Gas LP, los departamentos que se consideraron para el estudio fueron *Call Center*, Monitoreo y Vigilancia con una muestra de 27 personas de los diferentes departamentos. La investigación realizada fue de tipo correlacional con un diseño de tipo transversal. Para poder evaluar el desempeño se diseñó un instrumento específico para la empresa esta fue una escala de Likert, el cual estuvo compuesto por las siguientes secciones: Competencias cualitativas y por este me refiero a las relacionadas con habilidades y comportamiento y las Competencias técnicas, las cuales están relacionadas con los conocimientos de los colaboradores, la tercera sección se le pidió al jefe que anotara sus comentarios relacionados con el desempeño del colaborador.

Para poder evaluar el apego a perfil de inicio se consideraron los resultados de la confrontación de apego a perfil realizada al ingreso de los colaboradores. Finalmente se hicieron correlaciones no paramétricas para la prueba de hipótesis en donde se obtuvo un resultado de 0.0756, lo cual indica que no existe correlación directa entre el apego a perfil de inicio y la evaluación del desempeño del personal evaluado.

Por otro lado, en el departamento de *Call Center* se encontró un coeficiente de correlación de .6879 entre el perfil de inicio y la evaluación del desempeño, lo cual indica que si existe relación entre ambas variables. Se concluye que la información arrojada por la presente investigación permite tomar decisiones en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, así como del proceso de evaluación de desempeño. Además, se incluyen propuestas puntuales de mejora para cada uno de los departamentos que conforman el departamento de Factor Humano.

Palabras Clave: Apego a Perfil, Proceso de Reclutamiento y Selección, Desempeño de Personal.

INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el tiempo las organizaciones se desarrollan cada día más y buscan que los procesos que se llevan a cabo en su organización sean los idóneos, el reto para todas las empresas se encuentra en sus procesos y en la efectividad de los mismos, uno de los procesos relevantes es el de Reclutamiento y Selección el cual está directamente relacionado con los resultados del negocio ya que hoy la fuerza en las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, seleccionar, formar e integrar un buen equipo de trabajo para que la empresa cuente con personal competente y que además demuestre un buen desempeño, de tal forma que es relevante identificar si el personal contratado cumple con las características que la empresa necesita para lograr los resultados esperados.

Por estas razones, en las organizaciones hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y las tareas que deben cubrir, las cuales se basan en conductas observables y evaluables denominadas competencias, hoy en día son más las empresas que definen cuidadosamente las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a las organizaciones.

La selección de personal es un pilar importante para que la empresa logre trabajar con los diversos procesos y recursos con los que cuenta, el primer enlace entre el candidato y la organización es el área de recursos humanos con su proceso de selección, en este proceso se encuentra el candidato, quien tiene necesidades y expectativas propias, y la empresa, la cual cuenta ya con requerimientos específicos y condiciones a cubrir por parte de los candidatos, es aquí en donde se inicia el contacto entre ambas partes desde que surge una

vacante hasta que se contrata al personal con el perfil requerido y las competencias necesarias.

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el apego a perfil de inicio y el desempeño del personal contratado en la empresa Gas Metropolitano en el periodo 2016-2017 de las áreas de *Call Center*, Monitoreo y Vigilancia y como objetivos específicos se plantearon los siguientes: 1) Identificar los niveles de desempeño del personal contratado de las áreas de *Call Center*, Monitoreo y Vigilancia en el periodo de 2016-2017, 2) Identificar si existe relación significativa entre las variables de estudio, 3) Determinar a través del análisis de resultados qué factores inciden en el resultado de la evaluación del desempeño, 4) Analizar los resultados para presentar propuestas de mejora del proceso de selección y evaluación de desempeño.

Este trabajo de investigación está estructurado en siete capítulos los cuales están conformados de la siguiente manera:

Capítulo I. Reclutamiento y Selección. En este capítulo se habla del reclutamiento desde sus inicios hasta la fecha actual, considerando dentro del capítulo concepto, tipos, ventajas y medios para realizarlo.

Capítulo II. Evaluación de desempeño. En este capítulo se habla del desempeño desde el concepto, los tipos, criterios y métodos para evaluar en el desempeño.

Capítulo III. Investigación Relacionada. En este capítulo se realiza un esbozo de otros trabajos relacionados con el tema de investigación de esta tesis.

Capítulo IV. Método. En este capítulo se habla del planteamiento del problema, objetivo, variable, tipo de investigación, alcance, tipo de diseño, población, muestra, instrumento, procedimiento, análisis estadístico

Capítulo V. Análisis de Resultados. En este capítulo se hace la revisión de los resultados estadísticos en tablas y gráficos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento diseñado para la evaluación del desempeño a partir de esto se hace un análisis que permita llegar a conclusiones.

Capítulo VI. Discusión. En este capítulo se hace una confrontación entre los resultados de la presente investigación y los resultados obtenidos en otros estudios con variables relacionadas a esta investigación.

Capítulo VII. Conclusiones. En este capítulo se realizarán los comentarios finales y el resumen de lo obtenido en la investigación.

Para poder soportar los capítulos antes mencionados se hizo la revisión de diferentes autores, así como de diversos estudios con similitud en los temas que en esta investigación se mencionan.

Capítulo 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1.1 Evolución Histórica del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de los individuos por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo, en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evolucionó hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Antes de efectuar un análisis completo de la Administración de Personal, es necesario dar diferentes definiciones relacionadas con Administración.

1.1.1 Definición de Administración

Para Chiavenato (2004) la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos, para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato 2004, p.10)

Las actividades o funciones que desempeñan los administradores son tema de debate y conjeturas, pero tradicionalmente están a su cargo los procesos de planeación, organización y control. La administración está relacionada con los diversos recursos o insumos de la organización.

Aunque se pueden proponer muchas definiciones de administración, cualquier definición debe contener por lo menos cuatro elementos:

1. Determinación de las actividades o procesos de la administración general.
2. Determinación de los recursos o insumos de la organización.
3. Objetivos predeterminados de la empresa.
4. Un medio de coordinación completa.

La palabra administración y muchos de sus derivados se aplican usualmente como:

- Un conjunto de procesos
- Un grupo de personas
- Una disciplina o área de estudios
- Una carrera

Como conjunto de procesos, la administración se refiere a las actividades de planeación, organización y control de una empresa.

1.1.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

Dessler (2001) define la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p.2)

Chiavenato (2000) define a la Administración de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología Industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería de sistemas, cibernética., etc. (p.149).

Herrera (2015), hace referencia a la definición que maneja el instituto de la Administración de Personal, el cual dice que la administración de recursos humanos es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo, así como sus relaciones con la empresa y que su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización para que de esta forma, logre ser lo más efectiva posible, menciona que esto se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa.

En el campo de la Administración de Personal hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan términos intercambiables. Por ejemplo, Personal, Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado. Por lo común, se usa el término administración de personal o administración de recursos humanos, puesto que es el más comprensible.

La Administración de Personal pone énfasis en la función de integración, la que se ocupa del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (Fuerza de Trabajo) por y dentro de una empresa.

Torres (2001) Define la administración de Recursos Humanos como el conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

1.1.3 Contexto Histórico de la Psicología del Trabajo en las Organizaciones

La psicología se caracteriza, por utilizar una definición tónica y ampliamente aceptada, como el estudio científico de la conducta. Se considera una ciencia porque los psicólogos utilizan métodos rigurosos que suelen usarse en la investigación de otras áreas del conocimiento, ya legitimadas por la comunidad científica. El campo de la Psicología es amplio y tan complejo que podemos encontrarnos con problemas de índole básicamente biológica o de carácter esencialmente social, En este fértil campo, de tan extenso espectro, trabajan, un gran número de profesionales con intereses y orientaciones diversas.

La Psicología del trabajo se orienta a la conducta del trabajo que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de la organización.

1.1.4 Etapa Inicial del Desarrollo de la Psicología del Trabajo en las Organizaciones

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la Psicología del Trabajo se considerara un área específica de la Psicología. A esta legitimación contribuyeron fundamentalmente, tres autores, que suelen compartir el honorífico título de padres de la disciplina, dos psicólogos Walter Dill y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor. El periodo y el contexto de emergencia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se caracterizan por su orientación esencialmente técnico- económico y pragmática, así como su plegamiento total y acrítico a los dictados del capital. Las ideas y los métodos psicológicos que se aplican son solo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios.

1.1.5 Etapa de Consolidación

Ya para el año de 1940 y hasta 1960 el empresariado puso énfasis no solo en la productividad y en el rendimiento, lo hizo también en la permanencia y estabilización de la fuerza del trabajo, asumiendo su negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos de los sindicatos. Para todo ello se necesitaban los estudios empíricos concretos de la intervención de la Psicología del Trabajo en las organizaciones. Esta etapa es importante considerarla debido a que supone la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante el segundo periodo bélico en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales, motivacionales, actitudinales y, lo que debe considerarse como el primer acontecimiento por su importancia posterior, el desarrollo y el proceso de la autonomía de la ergonomía.

1.1.6 Etapa de Renovación: década de 1960

La década de los sesenta estuvo orientada hacia perspectivas más psicológicas que se iniciaron en Europa, y sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante. Durante los años sesenta se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el periodo organizativo. A pesar del aparente éxito, durante la segunda mitad de los años cincuenta y primera de los sesenta, la Psicología del Trabajo sufre su segunda gran crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes.

Frente a las críticas, se destacaron tres aportaciones relevantes durante este periodo: las aproximaciones contingente, cognitiva y sistémica, así como un mayor refinamiento

metodológico y mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto del trabajo.

1.1.7 Las Últimas Décadas

Aparición de Handbook of industrial and Organizational Psychology (Manual de Psicología Industrial y Organizacional) de Dunnette también emerge un amplio abanico de teorías (ecología de la población, dependencia de los recursos, jerarquías organizacionales, institucionalista, contingencia, estratégica, teoría marxista). Se desarrollaron los fenómenos de la globalización en la sociedad y de la economía, de la tecnología de la información y de la comunicación, así como los cambios demográficos, sociales y culturales que han producido importantes transformaciones en el contexto laboral, ante los cuales los profesionales no disponían de modelos técnicos ni de herramientas para abordarlos de manera efectiva.

1.1.8 Campo de Estudio de la Psicología del Trabajo

Según Rodríguez (2009) los tres campos de estudio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones propuestos por la European Network of Work and Organizational Psychology (Red Europea del Trabajo de la Psicología Organizacional, ENOP, 1995), son: Psicología del Trabajo, Psicología del Personal o de Recursos Humanos y Psicología de las Organizaciones.

La Psicología del trabajo se orienta al nivel individual, analizando la conducta organizacional como la conducta de las personas que presentan determinadas características psicológicas y que desarrollan sus actividades en un contexto concreto.

Gregory (1992) por su parte menciona que la Psicología del Trabajo se ocupa de dos grandes actividades en las organizaciones: la industrial, de gestión o de personal y la de desarrollo, organizacional o de recursos humanos. Menciona que ambas traslapan en algunos temas y no son fáciles de identificar o separar. Seleccionar a un trabajador es una tarea de gestión al firmar con el trabajador un contrato legal y planear vacaciones, pero también es de desarrollo cuando al trabajador se le capacite en la empresa para crecer, desarrollarse hasta sus mejores niveles de competencia, dentro de un marco de salud ocupacional, donde el estrés y los accidentes no perjudiquen.

La Psicología de las Organizaciones se centra en el comportamiento colectivo de las personas en relación con el funcionamiento del sistema socio técnico denominado organización.

La psicología de los Recursos Humanos se orienta al estudio de las relaciones entre las personas y la organización, y, en particular, se centra en las condiciones en las que se establecen esas relaciones, su desarrollo y su finalización. Desde esta disciplina los individuos son vistos como empleados, con los cuales las organizaciones establecen una serie de relaciones contractuales, legales y psicológicas. Entre los temas importantes están la selección de personal, el ajuste de persona puesto, la satisfacción de las necesidades, el compromiso con la organización, el desarrollo de carreras, los sistemas de evaluación de rendimiento y desempeño, los planes de salarios e incentivos, la formación, etc.

Las características de las organizaciones actuales han sufrido profundos cambios en las últimas décadas que afectan la estructura y los sistemas de valores que regulan la dinámica de las organizaciones en el sistema social. El estudio de las organizaciones ha estado dirigido siempre por la retórica de la racionalidad, cuando no es ésta la que dirige habitualmente la

dinámica cotidiana de las actividades y las acciones que se desarrollan en su seno, sino la dimensión política y otras dimensiones relacionadas con el entorno.

Sánchez (2014) Menciona que el papel de la Psicología en las organizaciones ha evolucionado con respecto a la gestión empresarial. La Psicología y la gestión tienen en común, que en ambas los matices son especialmente relevantes. Históricamente, las cuestiones en las que mayor interés se ha apreciado por parte de la psicología dentro del estudio de las organizaciones han sido las relacionadas con la motivación y el liderazgo. Una tercera cuestión relevante ha sido la selección de recursos humanos, que persigue contratar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo o dirigir a un equipo.

Rodríguez & Zarco (2009) realizaron un resumen de las etapas del desarrollo en la Psicología del Trabajo en las cuales se enlista lo relevante que surgió en el periodo de evolución:

- **1878.** Los esposos Gilbreth aportaron los estudios de tiempos y movimientos
- **1903:** Scott publicó, la teoría de la publicidad
- **1911:** Se creó la Fundación de la Administración científica por Taylor con el control de la productividad en las fábricas.
- **1913:** Münsterberg. La psicología y la eficiencia industrial
- **1917-1940:** Yerkes y otros psicólogos, durante la Segunda Guerra Mundial desarrollaron pruebas de capacidad conocidas como Army Alpha y Army Beta para el ejército de EUA, Bray y Byham precursores de los centros de evaluación utilizados en la Segunda Guerra Mundial como método secreto de la evaluación de militares.
- **1921:** Se constituye la primera firma de consultoría de servicios de Psicología Industrial que proporcionado servicio a empresas.

- **1949:** Elton Mayo y colaboradores estudiaron los efectos de la iluminación en el desempeño.
- **1964:** Se crea la ley de los derechos civiles contra la discriminación en la contratación
- **1991:** Se crea la ley para los estadounidenses con discapacidad donde se invitó a los psicólogos a métodos de evaluación contra la discriminación.
- **1980 a la fecha** se han aportado reconocimientos a las aportaciones de la Psicología del Trabajo en las áreas de calidad de vida, compromiso, liderazgo, psicología transcultural, salud ocupacional y prevención de riesgos, entre otros temas.

1.1.9 La Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Según De la Calle & Ortiz (2001), la evolución de los recursos humanos es histórica y evolutiva. *Histórica* porque todos los acontecimientos que conforman la historia de la humanidad han influido en la evolución de las relaciones con los empleados y *Evolutiva* porque los cambios acaecidos en este campo han sido causados, en su mayor parte, por cambios culturales graduales y no drásticos.

En el año 1995 se inició la administración de personal, fue cuando surgieron los primeros intentos por mejorar las técnicas de dirección de los recursos humanos, aunque estas seguían dependiendo del estilo de cada empresario, más que de conocimientos definidos.

La revolución trajo consigo la mecanización de muchas labores, lo que produjo la insatisfacción general de los trabajadores, ante esta situación en las grandes empresas y debido, fundamentalmente a la amenaza que suponían los trabajadores sindicalizados, se crearon los llamados “departamentos bienestar”, entre las principales funciones de estos

departamentos de bienestar se encontraba la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como la vivienda, educación, asistencia sanitaria, etc. Con estos departamentos se inicia la administración especializada y claramente diferenciada de las funciones.

1.1.10 La Psicología del Trabajo

Rodríguez & Zarco (2009) mencionan que la psicología del trabajo en México es una historia compartida con Latinoamérica y con el mundo en general, afirman que su desarrollo se debe a esfuerzos, aciertos y errores de diversa índole, en esto se incluyen personajes e instituciones, unos más visibles que otros, pero finalmente gente que ha participado en la evolución de la psicología.

1.2 Definición de Reclutamiento

De acuerdo a lo antes expuesto la Psicología en las Organizaciones ha venido evolucionando a tal grado que existen diferentes herramientas que permiten presentar a los candidatos más aptos para desarrollarse en un puesto, uno de los procesos que cobra relevancia es el Reclutamiento en donde si bien se realiza la búsqueda de candidatos también se selecciona a aquellos que resulten más idóneos para ocupar un cargo, a continuación se mencionan algunos de los conceptos de este tema de acuerdo a diferentes autores:

Chiavenato (2000) menciona que “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (p.208).

Berrocal y Pereda (2004) definen el reclutamiento como “el proceso por medio del cual se buscan y se consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización”. (p.258).

Por otro lado, y con un concepto similar Grados (2003) define que el Reclutamiento es la técnica encaminada de proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el tiempo oportuno.

1.2.1 Pasos Del Proceso De Reclutamiento y Selección

Alles (2006) establece pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales son los siguientes:

- Necesidad de una plaza
- Solicitud de personal
- Revisión de la descripción de puesto
- Recolección de la información sobre el perfil requerido
- Análisis sobre candidatos internos
- Análisis de tipo de reclutamiento interno o externo
- Definir fuentes de reclutamiento
- Recepción de papelerías de candidato
- Primera revisión de antecedentes
- Entrevista (1 o 2 rondas)
- Evaluaciones específicas y psicológicas

- Formación de candidaturas
- Confección de informes sobre finalistas
- Presentación de finalistas al cliente interno
- Negociación
- Oferta de trabajo presentada por escrito
- Comunicación del proceso de postulantes
- Proceso de admisión
- Inducción de personal

1.2.2 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencias de personal.
- Ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) del personal.

1.2.3 Ventajas del Reclutamiento Interno

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.

4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

1.2.4 Desventajas del Reclutamiento Interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

2. Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina “principio de Peter”: Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

1.2.5 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

1.2.6 Técnicas Utilizadas en el Reclutamiento Externo

Berrocal y Pereda (2004) mencionan que el reclutamiento externo es la búsqueda fuera de la empresa de candidatos para ocupar un puesto de trabajo. Existen diferentes fuentes las cuales se mencionan a continuación:

1. Oficinas de empleo de las Comunidades Autónomas, aunque es una fuente que tradicionalmente se ha utilizado el reclutamiento de personal de baja cualificación,

puede proporcionar candidatos que en la actualidad están en situación de desempleo, para cualquier tipo de puesto y sector.

2. Facultades y escuelas universitarias, es una fuente de reclutamiento especialmente indicada para universitarios sin experiencia. Las universidades suelen disponer de los COIE (Centro de Orientación e Información del Empleo), que actúan como intermediarios entre las organizaciones demandantes de empleo y los estudiantes.
3. Centros de Formación Profesional. Son muy útiles para reclutar candidatos de puestos administrativos, especialistas técnicos y jóvenes sin experiencia.
4. Archivo de solicitudes, es una de las fuentes de reclutamiento más útiles y más económicas, si la organización dispone de un buen sistema de archivo que le permita en breve periodo de tiempo acceder a la información necesaria sobre posibles candidatos válidos.
5. Los trabajadores de la empresa. Pueden hacer una importante labor de reclutamiento, proporcionando candidaturas procedentes de familiares, amigos y conocidos.
6. Agencias u oficinas de colocación. Son entidades que colaboran con los servicios públicos de empleo en la intermediación del mercado de trabajo y que tienen como objetivo ayudar a los trabajadores a encontrar un empleo, y a los empleadores a contratar trabajadores que necesitan.
7. Bolsas de empleo, además de las recomendadas, existen bolsas de empleo en numerosas instituciones tanto públicas como privadas como ayuntamiento, cámaras de comercio e industria, escuelas de negocio y colegios profesionales.
8. Empresas de selección de personal. Son empresas destinadas a llevar el proceso de selección y son útiles cuando se busca personal con un alto grado de cualificación o cuando la vacante es muy específica. Dentro de este tipo de empresas se pueden

incluir las de búsqueda directa (*head hunting* o cazatalentos), útiles para reclutar candidatos para puestos o perfiles específicos.

9. Anuncios en medios de comunicación, la prensa ha sido el medio que tradicionalmente era más utilizado, en los últimos años han ido adquiriendo más fuerza otros medios como la radio, televisión, y claramente ambos han sido superados por el internet.
10. Internet. Además de la utilización de los portales corporativos y la web de empleo como fuentes de reclutamiento, cada día cobran mayor relevancia las redes sociales como medio de búsqueda activa de candidatos. (p.262-264).

1.2.7 Ventajas del Reclutamiento Externo

1. Trae nuevas experiencias a la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

1.2.8 Desventajas del Reclutamiento Externo

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación

y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.

3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

1.2.9 Reclutamiento Mixto

Una empresa debe de considerar la realización tanto del reclutamiento interno como del reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.

2). Inicialmente se podría considerar el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, o a la par. La empresa podría dar prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes.

1.3 Reclutamiento en la Actualidad

Herrera (2015) menciona que las prácticas tradicionales en reclutamiento ya no resultan tan eficientes en el nuevo escenario de conectividad y conexiones; las empresas necesitan estar presentes en las redes sociales, construyendo una imagen de marca y a la vez reclutando potenciales candidatos y para ello se necesita diseñar estrategias de reclutamiento en redes sociales.

Por otro lado, Herrera (2015) menciona que con el paso de los años los métodos tradicionales se vuelven obsoletos como consecuencia de la evolución de la tecnología. “En estos momentos el departamento de recursos humanos, también se ha sumado a las facilidades que proporciona la web social 2.0”. (p.6)

González (2017) menciona que el reclutamiento y la eficacia del mismo es determinante para el éxito de la organización, ya que en medida que se contraten a los

candidatos idóneos para el puesto la eficacia de las contrataciones se verá reflejada en los resultados de la organización.

1.3.1 Reclutamiento Virtual Directo

Herrera (2015) menciona que este tipo de reclutamiento es el que se realiza a través de la página de internet de la empresa, en donde se anuncian las vacantes que tienen disponibles.

Por otra parte, este mismo autor señala que “este tipo de reclutamiento ha cobrado auge por la facilidad que representa tanto para las empresas como para los demandantes del mercado laboral” (p.97).

También menciona que normalmente, “las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con su propia red corporativa, en la que se incluye un apartado destinado a recoger candidaturas de personas interesadas en formar parte de la organización”. (p.9)

1.3.2 Reclutamiento Virtual Indirecto

Herrera (2015) menciona que este tipo de reclutamiento son aquellas páginas de internet en donde se pueden realizar publicaciones de vacantes para atraer candidatos, tales como:

www.occ.com.mx; www.empleosmx.com; www.bumeran.com.mx; www.talenteca.com.mx

www.computrabajo.com.mx” (Herrera, 2015, p.98).

1.3.3 Redes Sociales

Según Herrera (2015), “las redes sociales como *Facebook, LinkedIn y Twitter* son de gran interés para las empresas y candidatos ya que contienen mucha información sobre los usuarios que en ella están presentes, aunque aún el 43% de las empresas no cuenta con este tipo de fuente de reclutamiento, el 53 % si cuenta con la fuente para poder atraer candidatos” (p.10).

1.4 Definición de Selección de personal

Chiavenato (2006) menciona que: “La selección de recursos humanos puede definirse como la *escogencia* (sic) del individuo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”. (p.1).

La selección de personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, los diferentes candidatos que se postulan a los puestos vacantes.

El departamento de recursos humanos encargado de la selección, no puede imponer al solicitante de la vacante que acepte a candidatos aprobados durante la comparación, el encargado de selección debe limitar sus funciones a prestar un servicio especializado en aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

Dunette y Kirchner (2007) definen la selección de personal como un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo, mencionan que la selección científica exige que las inferencias se prueben empíricamente para demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir cualidades humanas se relacionan con la ejecución eficiente del puesto.

Dichas pruebas pueden demostrar que un candidato fue seleccionado bajo características marcadas en un perfil de puesto y para poder encontrar dentro de la población a las personas que cubran los requisitos, es necesario realizar selección de personal, otros autores concuerdan con la aportación que hacen Dunette y Kirchner, dichas aportaciones se mencionan a continuación:

Blum y Naylor (1985) mencionan que “La selección, como su nombre lo indica, denota escoger, para su contratación a un subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado”. Por consiguiente, la selección no es un proceso aleatorio puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que tienen mayores probabilidades de ser mejores empleados que los rechazados.

Berrocal y Pereda (2004) mencionan que “la selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador”.

Nebot (1999) menciona que la selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes y motivación para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada).

Según Willey (2003) las actividades de selección siguen un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final sobre la contratación. De acuerdo a Wiley el proceso sigue 8 pasos: 1) Entrevista Inicial de evaluación, 2) Llenado de Solicitud, 3) pruebas de empleo, 4) Entrevista amplia, 5) Investigación de antecedentes, 6) Oferta condicional de empleo, 7) exámenes físico-médicos y 8) la oferta definitiva del empleo. Menciona que cada uno de los pasos requiere busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizarán sus predicciones y tomarán la decisión final.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del solicitante.

Chiavenato (2006) menciona que la selección implica tres modelos de comportamiento:

1.- Modelo de colocación: Cuando no se contemple el aspecto de rechazo. En este momento hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2.- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante.

Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza,

simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. Esto forma parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas para el puesto.

3. Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional, hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para el cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero solo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Grados (2003) menciona que el modelo de selección por objetivos está basado en principios de análisis experimental de la conducta, en el cual este último se aplica siempre que existe una requisición de personal siguiendo los objetivos de la selección de personal tradicional, solo que para hacerlo se basa en técnicas diferentes entre las cuales se debe considerar: a) la identificación del puesto, b) Descripción Genérica, c) Descripción Específica, d) Especificación del Puesto , e) Condiciones de Trabajo. Lo anterior se refiere a que con base en el análisis del puesto se elabora la ficha correspondiente, determinando las conductas mínimas indispensables para el puesto, así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados que se esperan. También de la ficha del puesto se obtienen las políticas de la empresa, la experiencia que se requiere y el tipo de maquinaria o aparatos que el empleado debe conocer para realizar bien su trabajo. Por tanto, en la ficha del puesto queda implícito el objetivo general del mismo, el cual debe ser cubierto por el trabajador.

Chiavenato (2006) menciona que “la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto”. (p.4)

1.5 Etapas de la Entrevista de Selección

1. Preparación de la entrevista

La entrevista debe ser preparada de tal forma que la información obtenida sea suficiente para poder realizar el reporte final que determine si el candidato es adecuado para cubrir el puesto solicitado.

2. Ambiente:

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- Físico: El local de la entrevista, debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, es necesario considerar un espacio sin ruidos y sin interrupciones.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la Entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en donde se obtiene la información de ambos actores: entrevistador y candidato.

4. Terminación de la Entrevista: En esta etapa es importante marcar el cierre de la entrevista.

5. Evaluación del Candidato: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato.

1.6 Pruebas De Personalidad

Smith (1998) con relación a las pruebas de personalidad hace las siguientes consideraciones:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específica, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc. (Smith, 1998, p.47).

En la cita anterior se destaca que el carácter y el temperamento es lo que determina los rasgos de la personalidad, tanto los adquiridos como los naturales.

El mismo autor Smith (1998), con relación a las Técnicas de Simulación, asume que:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, esto tiene como finalidad contar con un panorama más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo (p.45)

1.7 Definición de Pruebas Psicométricas

Colins (1998) hace la siguiente consideración: “Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo” (p.12)

Por su parte Anne Anastasi Psicóloga estadounidense mejor conocida por su desarrollo pionero de la Psicometría menciona que la prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta (p.4)

Cohen & Swerdli (2006) mencionan que la aplicación y uso de computadoras en la evaluación psicológica ha sido un importante desarrollo en el campo (Mills, 2002; Clauser, 2002; Wainer, 2000). Las computadoras pueden usarse para las pruebas de dos formas básicas: 1) para administrar, calificar e incluso interpretar pruebas tradicionales y 2) para crear nuevas tareas y medir capacidades que los procedimientos tradicionales no pueden explorar.

Kaplan (2006) menciona que todas las aproximaciones para evaluar intereses ocupacionales suponen que los intereses son características de personalidad relativamente estables. De acuerdo a Kaplan los estudios de personalidad se han dedicado a crear categorías de rasgos, al desarrollo de métodos para medirlos y a investigar cómo se agrupan los rasgos, así el concepto de personalidad supone que las características de un individuo son estables en el tiempo.

1.8 Pruebas de Conocimiento o Capacidades

Chiavenato (2009) menciona que las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscar medir el grado de capacidad o habilidad para manejar la computadora, la pericia al conducir un camión, entre otras, existe una gran variedad de pruebas y maneras de probar el conocimiento. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en la forma de aplicación, amplitud y organización como a continuación se presenta.

A) En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.

B) En razón de su envergadura, las pruebas de conocimiento pueden ser generales o específicas.

C) En razón de su organización, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas. (Chiavenato, 2009)

Kaplan y Saccuzzo (2006) mencionan que las formas rudimentarias de las pruebas datan del año 2200 a.c en China. Los emperadores chinos utilizaban extenuantes exámenes por escrito para seleccionar a los funcionarios públicos.

Más adelante Alfred Binet, invento la primera prueba de inteligencia, comenzó su carrera estudiando la parálisis histérica con el neurólogo francés Charcot. La afirmación de Binet de que el magnetismo podía curar la histeria fue refutada. En 1905 Binet y Simón elaboraron la

primera prueba útil de inteligencia en Paris, Francia. Su sencilla medida de 30 reactivos dirigida a funciones mentales superiores ayudo a identificar a los escolares que no se podían beneficiar de la educación regular. Para 1908, Binet y Simón publicaron una escala revisada con 58 reactivos, la cual incorporaba el concepto de nivel mental. En 1911 apareció una tercera revisión de las escalas Binet Simón la cual incluía 5 pruebas y la escala se extendió hasta el rango adulto.

Stern (1912) propuso dividir la edad mental entre la edad cronológica para obtener un coeficiente de inteligencia. En 1916, Terman sugirió multiplicarlo por 100 para eliminar las fracciones. Así nació el concepto de CI.

1.9 Informe de Selección

Herrera (2015) establece que toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato:

- Formación académica complementaria
- Idiomas
- Experiencia profesional
- Cargos ocupados y funciones sector al que pertenece en la empresa
- Puestos dependientes
- Datos económicos-financieros
- Éxitos, fracasos y las causas de los mismos
- Información de las entrevistas

- Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional
- Confirmación y verificación de referencias personales

Por su parte Morgan H. (1999) menciona que el evaluador “en su reporte debe citar la evidencia de sus interpretaciones y conclusiones” ya que esto facilita la formación de opiniones reflexivas y racionales las cuales reflejan los datos sobre la decisión tomada del candidato ya que al escribir un reporte el entrevistador crea un registro que fundamenta una recomendación la cual puede evaluarse a partir del trabajo que la persona desempeñe. Considera Morgan (1999) que “las estimaciones y juicios del entrevistador no son en términos absolutos, sino más bien relativas”.

1.10 Antecedentes de la empresa Gas Metropolitano

Grupo Metropolitano surgió en el año 1938 por iniciativa del Sr. Fidel Ramírez Trujillo quien constituyó la empresa inicialmente como Gas L.P Ramírez Hermanos S. A., empresa dedicada a la fabricación de tanques portátiles. En el año 1954 inicio Grupo Metropolitano del cual forma parte la empresa Gas Metropolitano que es una empresa mexicana líder en el mercado dedicada a la venta y distribución de Gas L.P, tiene presencia en Ciudad de México y en el estado de México (Manual de Calidad de Gas Metropolitano 2018).

1.10.1 Misión

Gas Metropolitano tiene como Misión garantizar al cliente un servicio amable, continuo, oportuno y seguro.

1.10.2 Visión

Su Visión se encuentra enfocada en la mejora continua de los procesos y las personas, esto a través del uso de tecnología para brindar un servicio de calidad al cliente.

1.10.3 Valores

Los valores de Gas Metropolitano son:

- Seguridad: Actuar sin poner en riesgo personas o bienes
- Honestidad: Actuar siempre con rectitud
- Compromiso: Hacer propios los objetivos de la organización
- Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y asumir las consecuencias
- Respeto: Tratar con dignidad a los demás
- Actitud de servicio: Interés por la satisfacción del cliente
- Lealtad: Actuar con pertenencia
- Colaboración: Colaborar para lograr resultados en equipo
- Realismo: Conocimiento de sí mismo y del entorno.

Fuente: Manual de Calidad de Gas Metropolitano (2018).

1.10.4 Ubicación y Organización Interna

Cuenta con tres plantas ubicadas en la zona de gaseras de San Juan Ixhuatepec y Xalostoc en el Estado de México.

Actualmente cuenta con 2600 empleados distribuidos en cada una de sus plantas entre los cuales se encuentra personal capacitado y comprometido.

Es la única empresa del ramo que está certificada bajo la Norma ISO 9001 y en la Norma de Gestión Ambiental. Ambas certificaciones dan evidencia de los procesos controlados que garantizan la calidad de los servicios.

La Dirección General de la empresa pone especial énfasis en la entrega de valor al cliente la cual se define como la “entrega de kilos y litros exactos”, este compromiso con el cliente permite el crecimiento de la organización (Plan Estratégico de Gas Metropolitano, 2018).

1.10.5 Organigrama de Grupo Metropolitano

La empresa cuenta con un enfoque en su estructura de tipo matricial el cual consiste en un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por uno o más gerentes de empresa de Grupo Metropolitano. Gas Metropolitano es una unidad de Negocio la cual está enfocada en la venta y distribución de Gas L.P y cuenta con el apoyo de las diferentes unidades de servicio las cuales son áreas especializadas en su materia que brindan servicio a las diferentes unidades de negocio de Grupo Metropolitano (Ver Figura 1).

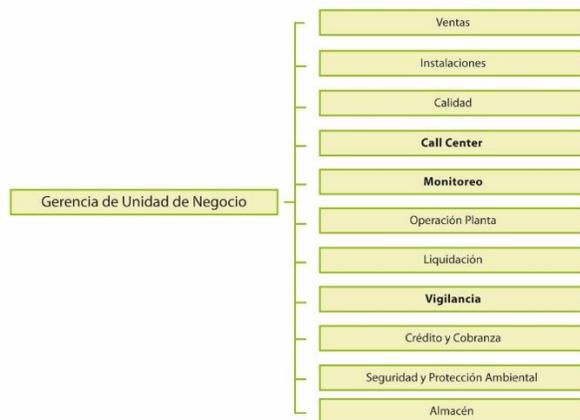
Figura 1. Organigrama Matricial de Grupo Metropolitano



1.10.6 Organigrama de Gas Metropolitano

La empresa en la cual se llevó a cabo este estudio está compuesta por 11 áreas, entre las cuales se desarrollan los diferentes procesos para atender las necesidades de la Unidad de Negocio de Gas Metropolitano. En la Figura 2 se muestran las áreas de la Gerencia de Unidad en donde se señalan con negritas las áreas estudiadas en esta tesis (Ver Figura 2).

Figura 2. Organigrama de las áreas que componen Gas Metropolitano



(Fuente: Manual de Procesos Gas Metropolitano (2018)).

Dentro de la organización se abordaron tres áreas que son vitales para el desarrollo de las funciones y de la entrega de servicio otorgado al cliente. Estas áreas son *Call Center*, Monitoreo y Vigilancia,

En el capítulo de Método se describen con mayor detalle las actividades de cada una de las áreas.

La empresa se encuentra certificada y trabaja sobre procesos y procedimientos de acuerdo a las diferentes normas que la rigen, debido a que la empresa se interesa por la calidad de los servicios que brinda al cliente, así como de las personas que laboran en Gas Metropolitano, medir el proceso de selección, así como el desempeño de las personas que integran la empresa resulta relevante.

1.10.7 El Departamento de Factor Humano

Dentro de las unidades de servicio se encuentra el área de Factor Humano, la cual proporciona los siguientes servicios:

- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Reclutamiento, selección y contratación de Personal
- ✓ Capacitación de Personal
- ✓ Relaciones Laborales

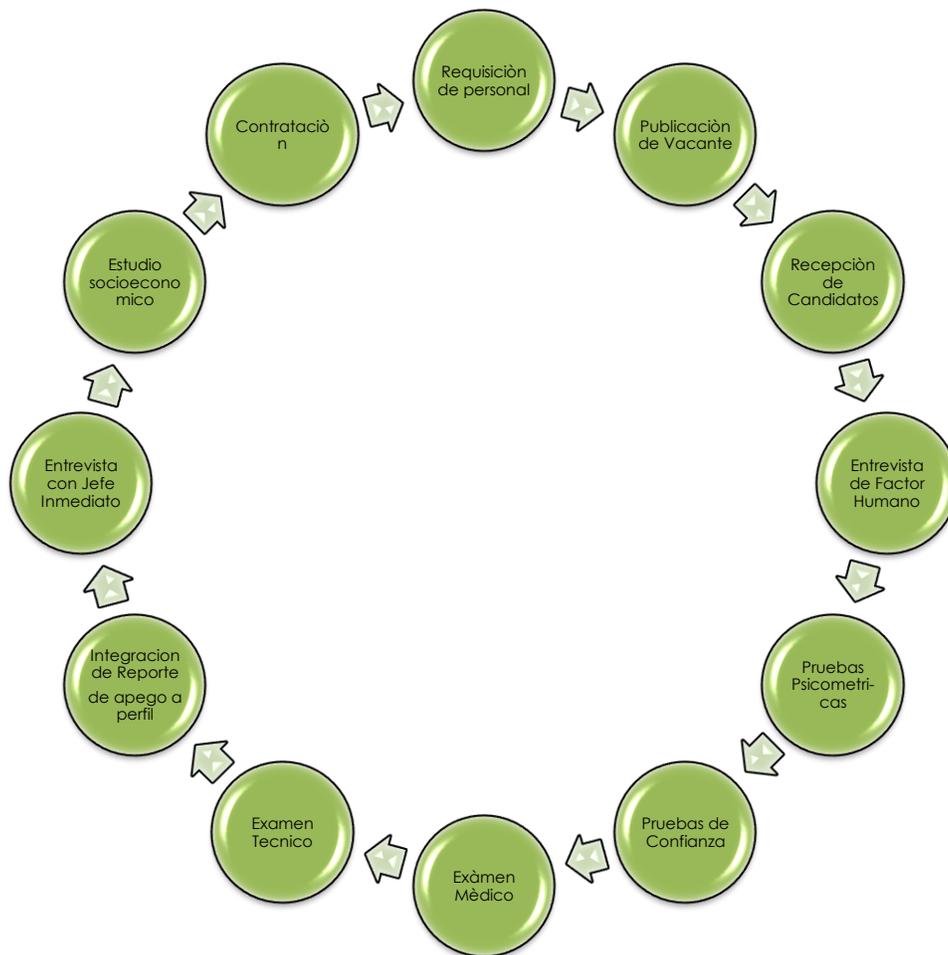
Dentro de los servicios de Factor humano, al que pertenece quien elabora esta tesis, se encuentra el proceso de Reclutamiento y Selección, el cual cobra importancia debido a que al ser una empresa certificada en la Norma ISO-9001 debe cumplir con el requisito que marca dicha norma, el cual menciona: “La organización debe determinar y proporcionar las

personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad”
(Norma ISO 9001, 2015) (p. 6).

1.10.8 El proceso de Selección en la Empresa Gas Metropolitano

En la figura 3.se esquematizan los pasos que se llevan en el proceso de selección en la empresa Gas Metropolitano.

Figura 3. Proceso de Selección en la empresa Gas Metropolitano.



1.10.9 Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección en Gas Metropolitano

A continuación, se describen los pasos del proceso de Reclutamiento y selección

Paso 1. Requisición de Personal: Se recibe formato por parte de jefes con los requisitos del perfil a cubrir.

Paso 2. Publicación de la Vacante: Se realiza la publicación de la vacante en las fuentes de reclutamiento de acuerdo al tipo de vacante a cubrir

Paso 3. Recepción de candidatos: Se recibe curricula y se filtra a cada uno de los candidatos para validar el apego al perfil del puesto

Paso 4. Entrevista de Factor Humano: Se entrevista al personal, aplicando técnicas de entrevista de acuerdo al perfil de puesto.

Paso 5. Aplicación de pruebas psicométricas: Se realiza la aplicación de pruebas psicométricas de acuerdo al nivel organizacional, para evaluar las competencias cualitativas.

Paso 6. Aplicación de Pruebas de Confianza: Se aplican pruebas de confianza las cuales tienen por objeto identificar el nivel de honestidad, estas pruebas se aplican a los departamentos que manejan valores.

Paso 7. Examen Médico: Se aplica de acuerdo al puesto vacante, se identifica si el candidato se encuentra en condiciones de desempeñar la función.

Paso 8. Examen Técnico: Se aplica el examen por parte del jefe inmediato para validar las competencias técnicas para el puesto las cuales están relacionadas directamente con sus conocimientos sobre el puesto para el cual se postula.

Paso 9. Integración de Reporte de apego a perfil: Se integra el reporte de apego a perfil de inicio en donde se realiza una comparación entre el perfil solicitado y el perfil del candidato, esta comparación se realiza con los resultados del examen técnico y la psicometría aplicada, en la cual se comparan las competencias requeridas.

Paso 10. Entrevista del Jefe Inmediato: El jefe inmediato entrevista de acuerdo al reporte de apego a perfil de inicio y emite su veredicto sobre el candidato.

Paso 11. Estudio Socioeconómico: Se valida a través de un despacho externo la experiencia laboral y las referencias del candidato, así como su domicilio.

Paso 12. Contratación: Se realiza la firma de los contratos y formatos para su ingreso. (Manual de Procedimientos Gas Metropolitano 2018).

En este capítulo se revisaron las temáticas de reclutamiento y selección desde la evolución histórica, hasta el reclutamiento en la actualidad y se concluyó con las características generales de la empresa, así como la forma en la que lleva el reclutamiento en la empresa. En el siguiente capítulo se abordará el tema del desempeño laboral.

Capítulo 2. Evaluación del desempeño del personal

2.1 Definición de Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2009) define la evaluación de desempeño como el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

González (2006) define que la evaluación de desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

Berrocal y Pereda (2004) mencionan que el futuro desempeño de determinada persona puede predecirse durante el proceso de selección.

Willey (20003) menciona que existe investigación meta analítica que apoya la opinión general de que las buenas experiencias laborales del pasado se relacionan con el desempeño del personal, es decir que cuanta más experiencia relevante tenga el empleado será mejor el trabajo que lleve a cabo.

2.2 Tipos De Evaluación De Desempeño

Evaluación formal: Es aquella que se emplea para obtener información del rendimiento y comportamiento del empleado, se basa en métodos, técnicas e instrumentos de estudio con fundamentos teóricos bien definidos y que han sido comprobados en la práctica. Es elaborada generalmente por el departamento de recursos humanos y aplicada,

en la mayoría de los casos, por el supervisor inmediato del evaluado en un periodo de tiempo establecido según las políticas y las necesidades de la empresa. Los resultados de esta evaluación están sujetos a un análisis cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de desarrollar las conclusiones pertinentes y así corregir las fallas que se puedan estar suscitando en la organización.

Evaluación informal: Consiste en un proceso a través del cual la empresa adquiere información sin tener que desarrollar alguna metodología específica para tal fin, es decir, se realiza en el día a día de la organización. Esta evaluación puede desarrollarse basándose en observaciones imprevistas y conductas regulares del empleado.

2.3 Ventajas de la evaluación del desempeño

Herrera (2015) menciona como ventajas de la evaluación de desempeño las siguientes:

Mejora el Desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el trabajo, el gerente y el especialista de personal, realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación: Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas a que tomen decisiones, en determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.

Decisiones de Ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de Capacitación o desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior, puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis del puesto.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la información del análisis del puesto.

Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otras. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (p.296).

El desempeño humano en el cargo puede variar de una persona a otra e incluso las condiciones del trabajo pueden influir para mejorar o empeorar el desempeño, existen diferentes autores que hablan no solo de la definición de desempeño, si no también de la medición, como lo podemos ver a continuación.

Alles (2006) menciona que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentra el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente

de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p.27).

Zepeda (2017) menciona que evaluar el desempeño puede tener varios objetivos: a) Reconocer el buen desempeño, b) Corregir el mal desempeño, c) Formalizar cliente proveedor, d) detectar necesidades de capacitación, e) diseñar planes de carrera, f) crear cuadros de reemplazo, g) asignar becas institucionales. También menciona que una de las maneras de evaluar el desempeño es a través de entrevista en donde el jefe responde un cuestionario tomando el parecer del empleado que está siendo evaluado.

Afirma que la capacitación puede brindar apoyos importantes en la mejora del desempeño de cualquier grupo de individuos.

2.4 Método de Escala Gráfica de Calificaciones

Tal vez el método más antiguo y de uso común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa solo en las opiniones de la escala que confiere la calificación.

Este método es el más utilizado y divulgado, aparentemente es simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Se trata de evaluar el desempeño por medio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. Se acostumbra conceder valores

numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con incrementos salariales. Las empresas actuales han adoptado diversos métodos de evaluación, pero el más antiguo y quizá el más popular es la escala gráfica de calificación. En esta técnica, se presentan al calificador varios rasgos y se le pide que califique a los empleados en cada uno. El número de características varía entre unas cuantas docenas.

Las calificaciones se hacen en recuadros sucesivos o en escala continua. En el primer caso, el calificador marca en descriptores que van de cero a máximo. Por lo regular se asignan puntos en escalas de calificaciones.

2.5 Método De Escalas Continuas

Consiste en una recta que se dispone al lado y a continuación de las características. Pueden ser numéricas, percentiles, alfabéticas o adjetivas.

2.6 Método de Distribución Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño mediante bloques o frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento; cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del evaluado, o bien seleccionar la frase que más representa el rendimiento del empleado y la más distante a él. Es clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño.

2.7 Métodos Basados en el Comportamiento

Según Alles (2006) “Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala”. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían presentarse en el puesto. Dicha escala consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Por su parte Juárez y Carrillo (2010) mencionan que los métodos basados en objetivos conductuales son “Una técnica que consiste en construir una escala específica para apreciar la dimensión y el factor que se utiliza es el desempeño del puesto”. Menciona que cada categoría del desempeño tiene una descripción del comportamiento específico que se espera en cada nivel del desempeño correspondiente y que en medida que se describe el comportamiento esperado en cada nivel de desempeño el personal puede tener mayor claridad de lo que se espera de él.

2.8 Métodos Basados en Resultados

Alles (2006) define que los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica “Evalúan los logros de los empleados, es decir los resultados que se obtienen en su trabajo”. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

2.9 Sistema Vertical

Grados & Castro (2000) definen que este sistema consta de dos variantes: a) descendente y b) ascendente y se divide entre la persona que califica y el que es calificado, ambos ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización, la definición de cada una de ellas se enlista a continuación:

Descendente: El empleado recibe la calificación de su jefe o de sus jefes inmediatos.

Ascendente: En esta variable los subordinados califican a su superior inmediato.

2.10 Sistema Horizontal

Grados & Castro (2000) mencionan que este procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir, que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

2.11 Evaluación Escrita.

En la técnica de evaluación escrita se pide al calificador que describa los aspectos fuertes del comportamiento del empleado. En algunas organizaciones es la única técnica que se usa; entre otras el texto se combina con otra forma, como la escala gráfica de calificación. En este caso, se sintetiza la escala, ahonda en algunas calificaciones o comenta otras dimensiones que no están en la escala.

2.12 Autoevaluaciones

Grados & Castro (2000) aportan que las autoevaluaciones pueden constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Mencionan que cuando los empleados se evalúan, es mucho menos probable que presenten actitudes defensivas y este factor es de aliento para el desarrollo individual.

2.13 Determinantes del Rendimiento

Herrera (2015) Considera como determinantes del rendimiento aquellos aspectos que directa o indirectamente influyen en el desempeño de una persona. Estos determinantes pueden ser intrínsecos al empleado o trabajador.

Entre los determinantes intrínsecos pueden citarse la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, los hábitos, las habilidades y los conocimientos. Es importante tener en cuenta que en materia de rendimiento muchos empleados capaces fracasan en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o por problemas de orden organizacional y administrativo. Cuando se hace referencia a los problemas ambientales y a la provisión de recursos, los determinantes del rendimiento cobran un carácter extrínseco (Chiavenato, 2009).

En razón de lo anterior, al pretender desarrollar una evaluación objetiva, el evaluador no puede ignorar la influencia de los determinantes intrínsecos y extrínsecos sobre el rendimiento laboral. Por otro tanto, los instrumentos de evaluación de rendimiento deben considerar, en alguna medida, los determinantes arriba mencionados y otros que, por las características institucionales, ameriten su incorporación a la estructura de dichos instrumentos (Chiavenato, 2009).

Landy & Conte (2005) mencionan que algunas investigaciones sugieren que muchos evaluadores no tienen intención de proporcionar calificaciones de desempeño precisas, en vez de eso utilizan el proceso como medio para llegar a un fin personal u organizacional. Como tal las calificaciones de la apreciación del desempeño pueden verse afectadas por políticas organizacionales y por la perspectiva de los participantes involucrados en el proceso. Los trabajadores buscan la retroalimentación del desempeño porque reduce la incertidumbre y proporciona información externa sobre niveles de desempeño que equilibran la percepción interna.

2.14 Elementos Del Rendimiento Laboral

Conocer la eficacia y la eficiencia de los empleados y los equipos en su trabajo, así como las posibilidades de desarrollo dentro de la organización, sus funciones, actividades y responsabilidades que pueden asumir en la empresa, son información importante para gestionar adecuadamente los recursos humanos de la organización.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al rendimiento laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Chiavenato (2009) expone que el rendimiento de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Por otro lado, están los factores operativos los cuales son: conocimientos de trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Berrocal y Pereda (2004) definen que “la evaluación del rendimiento es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva sobre el nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo”. De esta definición se pueden señalar una serie de aspectos.

Luthans (2008) menciona que las competencias incluyen conocimientos, habilidades y capacidades. Menciona que las competencias están relacionadas con la competencia personal que tiene que ver más con una competencia personal en donde se ve involucrada: comprender su propia personalidad, percibir y evaluar el entorno, comprender motivos para trabajar y establecer metas de desarrollo.

2.15 Consideraciones en la Aplicación de la Evaluación del Desempeño

Puchol (2007) menciona que algunos problemas en la evaluación del desempeño se pueden presentar debido a que al igual que la entrevista de selección se pueden presentar algunos “efectos que pueden perjudicar la evaluación, tal es el caso del efecto halo, estereotipos, prejuicios, diferencias de criterios entre los evaluadores, proyección excesiva benevolencia o rigor por parte del evaluador”, estos puntos pueden tener injerencia en la calificación del evaluado. Esto además de “La estimación temporal parcial, es decir, dar un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado sin considerar cual ha sido el comportamiento habitual a lo largo del año”. (p.128).

Alles (2006) También menciona que algunos de los problemas en la aplicación de la evaluación del desempeño se refieren a: “Carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas.” Recomienda que para tratar este tipo de problemas resulta conveniente utilizar una herramienta de evaluación que, constara de un formulario y un instructivo. Así como entrenar a los evaluadores sobre cómo utilizar la herramienta seleccionada por la empresa para aplicar su evaluación de desempeño. (p.89)

Arias & Heredia (1999) mencionan que las organizaciones como los seres vivos son dinámicas y sufren transformaciones frecuentes. Por tanto, no es conveniente pensar en la terminación de la tarea cuando ya se describió el perfil del alto desempeño más bien se debe actualizar de manera frecuente para no quedarse obsoleto ya que no actualizarlo equivale a no estar en mejoría constante. Menciona incluso que la responsabilidad de revisarlo es de los jefes o supervisores inmediatos ya que al momento de actualizarlo deben incluirse los comportamientos que deberán observarse, así como su medición, los cuales tendrán impacto de manera directa en la evaluación del desempeño.

Grados (2002) afirma que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la que un empleado lleva a cabo su puesto. Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto deben ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que en las organizaciones sean verificables únicamente elementos de importancia vital para obtener el éxito en el puesto; estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso del análisis del puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

2.16 El Desempeño en la Empresa Gas Metropolitano

Actualmente no se aplica en la empresa la evaluación de desempeño a los trabajadores, se realizó solamente una aplicación piloto en el año 2015 la cual consideró un modelo que contenía los siguientes factores:

1. Educación: Se consideró la escolaridad y se comparó contra el perfil de puesto.
2. Formación: Se midieron los cursos planeados y se comparó contra los cursos tomados por cada uno de los trabajadores.
3. Habilidades: Se validó a través del jefe, los conocimientos técnicos relacionados con el puesto.
4. Experiencia: Se consideró la experiencia y se comparó contra el perfil del puesto.

Entre los resultados de esta aplicación se encontró que existía un gran número de factores a medir para la evaluación del desempeño, esto requería un esfuerzo mayor por parte de los jefes ya que la evaluación de cada uno de los colaboradores se realizaba de manera manual y esto implicaba una inversión de tiempo considerable, al realizar el análisis del modelo se determinó no continuar con la aplicación. En este momento no se cuenta con un modelo de evaluación de desempeño formal, que permita conocer el desempeño, de tal forma que resulta necesario contar con un modelo que permita conocer el resultado del desempeño de cada uno de los trabajadores para tomar las acciones que resulten de dicha evaluación y dar cumplimiento a lo marcado en la norma ISO 9001.

Capítulo 3. Investigación relacionada

Mejía (2012) en su tesis “Evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales”, aplicó la evaluación del desempeño por competencias con personal de *Call Center* realizado en Quetzaltenango, Guatemala. Para este estudio evaluó con base en las actividades y competencias asignadas por la empresa a los agentes de servicio telefónico del *Call Center* tomando en cuenta funciones y responsabilidades, en dicho estudio identificó competencias específicas a medir entre las cuales se evaluaron las siguientes: eficiencia, eficacia, servicio de calidad, control de calidad y nivel de inglés. La muestra estuvo compuesta por 123 agentes telefónicos los cuales fueron evaluados por competencias laborales. Como resultado obtuvo que las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización. El 59% de la muestra de agentes de servicio telefónico del *Call Center* refieren que la evaluación del desempeño por competencias tiene un impacto positivo en el desempeño laboral. Y el 84% indican que la evaluación constante es de beneficio para la formación y crecimiento en el puesto de trabajo. Por los resultados anteriores comprobó la hipótesis de investigación la cual enunciaba que la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los agentes de servicio telefónico.

Quijano y Silva (2016) en su tesis titulada “Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes Civa” realizada en el Perú, investigaron de qué manera la selección del personal incide con el desempeño laboral. Utilizaron un cuestionario basado en la escala Likert para medir el desempeño del personal, dicho cuestionario tuvo como objeto determinar si los trabajadores desarrollaron adecuadamente los aspectos siguientes: satisfacción laboral, objetivos laborales, ambiente físico y

psicológico, asistencia y puntualidad en el trabajo, trabajo en equipo, productividad, respeto, responsabilidad, calidad en el trabajo, y trabajo bajo presión. Para la variable de selección de personal aplicaron el instrumento a una población de 50 trabajadores de la empresa, los cuales estaban conformados por personal operativo, administrativo, gerentes y propietarios, en tanto que, para medir el desempeño la población estuvo conformada por 985 clientes de los más frecuentes. Para el análisis de datos utilizaron correlaciones de Pearson a través del sistema SPSS. Como conclusiones determinaron la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones y procesos ya que encontraron una correlación de .687, en este sentido identificaron que dentro de los procesos de selección se desarrollan actividades aceptables.

En relación al desempeño, sólo en dos casos identificaron deficiencia, uno en el indicador de servicio, el cual al momento de realizar el estudio se encontraba en 3.07 y otro en el indicador de responsabilidad el cual estaba en un promedio de 2.50, esto lo relacionaron directamente con el inadecuado proceso de selección. En ese trabajo de tesis recomendaron propuestas de mejora basadas en aquellas competencias que tuvieran mayor influencia entre los trabajadores y los clientes, a fin de mejorar el desempeño laboral, recomendaron mejorar la selección de personal específicamente en los procesos relacionados con el servicio a los clientes y propusieron diseñar nuevas pruebas de conocimientos y psicológicas debido a que influyen considerablemente al captar el mejor talento humano del mercado laboral.

Herrera (2015) en su tesis titulada, " El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujilí en Ecuador", estudió la relación que tiene la variable del proceso de reclutamiento y selección aplicado a funcionarios, ante

la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales; la investigación se aplicó a 92 funcionarios.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió conocer el grado de relación que tienen ambas variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de la herramienta de tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección el cual se lleva ejecutando en la institución y el nivel del desempeño del personal. De acuerdo a los resultados que obtuvieron, concluyeron que si está relacionado el proceso de selección con el desempeño del personal y observaron entre sus conclusiones que el desempeño de los trabajadores afecta el servicio que se le brinda a la ciudadanía, es por ello que proponen una alternativa que permita utilizar un nuevo proceso reclutamiento y selección de personal basado en competencias para mejorar el rendimiento del personal y así el servicio brindado a la ciudadanía.

Encontraron durante el estudio que en el proceso de reclutamiento y selección se cumplen los procesos establecidos sin embargo ya en la práctica no estaban siendo demostrados en el desarrollo de su trabajo, las habilidades, experiencia y potencial ya que no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno del personal en sus cargos de trabajo, además de que encontraron por parte del personal contratado desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa. Identificaron que el rendimiento laboral de la empresa no es apropiado debido a que el personal no se siente preparado ni con la capacidad suficiente para trabajar en un ambiente inadecuado para el desarrollo de sus actividades.

Una vez que se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal de la Institución, llegaron a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la Institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación.

2. Los parámetros más tomados en consideración durante el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a la percepción del personal que atravesó este proceso es en primer lugar, el conocimiento factor esencial en el talento humano, sin embargo, el segundo más importante que es considerado es la experiencia laboral que tiene la persona, lo que limita al departamento de RRHH para valorar nuevos talentos con inestimables competencias.

3. Del mismo modo se pudo identificar que las únicas herramientas utilizadas durante el proceso de selección de personal, son las pruebas de conocimientos, es decir, que se está limitando reconocer y valorar solo en las pruebas de conocimientos.

4. Por otro lado, se comprobó a través de la entrevista directa que un alto porcentaje de funcionarios no desempeñan funciones de acuerdo a su conocimiento y competencias profesionales lo que impide un desempeño laboral eficiente y alcance de objetivos esperados.

5. Se concluye además que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de

personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución.

Pesantez (2014), en su investigación denominada “El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado GAMOS en Ecuador” aplicó un enfoque cuantitativo-cualitativo para realizar un análisis descriptivo del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa, aplicó entrevista y observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática. Por otro lado, obtuvo un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre las variables cuantificadas. El objetivo principal fue determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en el periodo de 2012-2013. Se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo fueran calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permitió conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como también las experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores mejor calificados para el empleo y así colocarlos en los puestos en los cuales se pudieran adaptar mejor. El autor concluye que la empresa no utiliza métodos para seleccionar al personal, únicamente toma la experiencia del solicitante y a pesar de ser el único requisito para formar parte de la empresa no se verifican las referencias laborales que validen la experiencia laboral, así mismo no se realiza el reclutamiento efectivo ya que en ocasiones se contrata personal que no tiene los conocimientos y experiencia suficiente.

Mazuelos (2013) en su tesis “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente” aplicada en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. La investigación fue cualitativa, de tipo descriptivo, recurrió al método de estudio de caso. Escogió la técnica de grupos focales con el propósito de obtener información desde el contexto y la percepción del personal, se buscó identificar los efectos del modelo de selección por competencias para la selección docente. Los resultados, desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo de selección de personal docente. De acuerdo a los resultados el proceso de selección está vinculado al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien y, además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. El autor concluye desde las percepciones de los entrevistados que el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como también permite identificar los posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño. Esto encontrara más sentido el que la aplicación del modelo por competencias favorece la evaluación de factores críticos de éxito.

Muñoz (2015) en su tesis titulada “Proceso de reclutamiento y selección de personal y el desempeño de los trabajadores del área de créditos de la financiera Edyficar”. Realizó una investigación descriptiva cuantitativa, cuya formulación del problema fue ¿Cuál es la relación entre el proceso de reclutamiento y selección con el desempeño de los trabajadores del área de créditos de financiera Edyficar?, el objetivo general era determinar la relación existente entre la formación del personal y el desempeño de los trabajadores del área de

crédito. La población fue de 22 trabajadores a los cuales se les aplicó una encuesta. Se utilizaron instrumentos cuantitativos para evaluar a la población de asesores y uno adicional se utilizó para el responsable del proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Entre sus conclusiones más importantes respecto al actual sistema de selección para obtener los mejores candidatos en el mercado, el resultado muestra que el 57 % de trabajadores manifiesta que con el actual sistema de selección si se permite obtener talento humano capacitado y el 43 % manifestó lo contrario, por lo que podemos observar que gran parte de los trabajadores están divididos pues perciben deficiencias en el actual proceso de reclutamiento y selección. El motivo determinante para la contratación en la empresa, muestra que un 53 % de los trabajadores fue contratado por experiencia, el 10% por grado de instrucción, y el 37 % por sus habilidades financieras, de la cual podemos afirmar que aspectos como la experiencia laboral y las habilidades del trabajador influye considerablemente en su contratación final. Concluye que la financiera no cuenta con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal por lo que se recomienda tomar en cuenta indicadores de evaluación para medir el desempeño de los asesores de crédito.

Gómez y Terán (2010) en su investigación titulada “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Edil Oriente, realizaron una investigación de campo y descriptiva. Utilizaron la encuesta como técnica de investigación. Tomó como población a 13 personas. Para el análisis de datos utilizó el modelo de valoración absoluta y porcentual con uso de matriz de doble entrada. El análisis fue de carácter inferencial. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo apreciar que el 76.92 % de los empleados manifiesta que la gerencia de personal debe cumplir con todas las funciones relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal, para que el proceso

sea más eficaz a la hora de seleccionar un candidato. El 76.92 % de los empleados manifestó que no existe una política de reclutamiento y selección de personal, al contrario, un 23 % afirmó la existencia de ella, en conclusión, encontraron que no todo el personal conoce la política aplicable al proceso de reclutamiento, esta política debe ser conocida por todo el personal y no por un grupo minoritario determinado. Dentro de las conclusiones fundamentales alcanzadas por la investigación se mencionan las siguientes: La empresa Edil Oriente, tiene una rigurosa técnica para la selección del personal, evalúa al personal no solo en lo teórico sino también en lo práctico; se corroboran todos los datos aportados por los seleccionados; el personal seleccionado es sometido a un periodo de prueba; la empresa responde a criterios de información avanzada en cuanto a la selección de personal.

Cordón (2010) en su tesis “Competencias laborales en el desempeño del personal contratado en una empresa de consumo”, aplicó el instrumento a personas que ocupan un puesto administrativo, dentro de la empresa objeto de estudio de su casa matriz en la ciudad de Guatemala, pertenecientes a la empresa de servicio agroquímico conformada por cincuenta colaboradores de ambos géneros entre 18 a 47 años. Propuso identificar la diferencia en el desempeño del personal contratado con el sistema de selección basado en competencias y el sistema tradicional de selección en una empresa de servicio agroquímico.

La investigación fue de tipo ex post facto de comparación de dos grupos estáticos. En esta investigación se utiliza el instrumento de evaluación de desempeño creado por la investigadora con la asesoría y validación de tres expertos en el área. El instrumento estuvo basado en el método de escala gráfica de calificaciones, en el cual se presentaron veinte parámetros del desempeño, definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Con base a los resultados obtenidos en el estudio realizado, se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en el desempeño del personal contratado por medio de un sistema de selección de personal por competencias actual y el sistema de selección tradicional anteriormente utilizado en la empresa de servicio agroquímico. Se recomendó para la empresa utilizar un proceso basado en competencias como complemento del proceso tradicional para contratar personas para puestos administrativos, los cuales requieran competencias específicas. Concluyó que el proceso de selección basado en competencias, no garantiza un mejor desempeño de las personas que el proceso de selección tradicional, ya que no es el único elemento que influye en el desempeño de las personas. Es por eso que no existe diferencia estadísticamente significativa entre los resultados de la evaluación del desempeño entre las personas seleccionadas por medio de estos dos métodos.

Cojulun (2011) en su tesis titulada “Competencias laborales con base para la selección de personal”, tuvo como objetivo determinar la importancia de las competencias laborales en la selección de personal. La población estuvo conformada por el encargado de recursos humanos, el jefe de agencia y el inspector de calidad de la empresa PIOLINDO. Utilizaron como instrumento para recopilar la información un cuestionario de tipo Likert el cual constó de 10 preguntas, para recopilar la información también realizaron entrevista a los participantes del estudio. Utilizaron como metodología estadística significación y fiabilidad de media aritmética. Como conclusiones determinaron las siguientes:

Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son: el compromiso, planificación y productividad. Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección

por competencias laborales, inicia desde el proceso de descripción y análisis de puesto, ya que en él se mencionan las características, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato. El proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el proceso de competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee. El proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales difieren en la estructura de entrevista y evaluaciones técnicas, ya que la inclusión de las mismas pretende reforzar e identificar las capacidades, habilidades y destrezas que el candidato posee. Al incluirlas en el proceso de selección se puede conocer al candidato en su historial laboral y en su proceder ante diferentes inconvenientes, logros o procesos cotidianos. Como recomendación para el proceso de selección por competencias propuso reforzar el proceso con una evaluación técnica por Assessment Center, que permita identificar las competencias que se requieren del candidato en el descriptor de puestos. Otra de las recomendaciones fue incluir pruebas psicométricas en las que se puedan medir la actitud del aspirante, ya que las habilidades y destrezas pueden reforzarse con capacitación. Implementar la entrevista por competencias, a través de preguntas dirigidas hacia su historial laboral; que permitan corroborar la información descrita en su solicitud de trabajo, además de reconocer las capacidades y habilidades que hacen más efectivo su desempeño. La confiabilidad en instrumentos como el polígrafo no ha sido comprobada en su totalidad, por lo que no se sugiere determinar los resultados en la misma. Capacitar al personal según las competencias requeridas y necesarias para la mejora continua en el puesto y la empresa para mantener el bajo nivel de rotación.

Capítulo 4. Método

4.1 Justificación

Este estudio es de gran relevancia para la empresa Gas Metropolitano, debido a que durante el año 2015 el nivel de rotación fue del 13 % anual. esto trajo como consecuencia salida de personal competente, gastos en materia de reclutamiento y selección de personal, así como inversión en áreas de capacitación. Por esta razón en la presente investigación se estudia si existe relación entre la contratación del personal con apego a perfil y su desempeño dentro de la organización ya que a medida que el tiempo avanza la empresa requiere saber si el personal contratado aporta a los objetivos de la empresa. La investigación es conveniente ya que brindará a la empresa datos del personal contratado y su evaluación de desempeño, de tal forma que podrá saber si el contar con personal con apego a perfil desde la contratación es determinante para poder contar con personal con buen desempeño. La información que se obtenga de la investigación le permitirá a la empresa contar con datos para poder implementar una herramienta para evaluar el desempeño ya que en la actualidad carece de un sistema formal de Evaluación de Desempeño que permita valorar el rendimiento de su personal. Así como, para tomar decisiones relacionadas con el personal evaluado, fortalecer sus competencias, disminuir la rotación y direccionarlo al cumplimiento de los objetivos. También servirá la información para mejorar los procesos de las diferentes áreas que conforman la organización como capacitación, bajas y administración de personal.

4.2 Planteamiento del problema

¿Qué relación tiene el Apego a Perfil de inicio con la Evaluación del Desempeño del personal contratado en la empresa Gas Metropolitano?

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el apego a perfil de inicio y el desempeño del personal contratado en el año 2016 -2017 en la empresa Gas Metropolitano.

4.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los niveles de desempeño del personal contratado de las áreas de Vigilancia, *Call center* y Monitoreo en el año periodo de 2016 a 2017
2. Identificar si existe relación significativa entre las variables del estudio
3. Determinar a través del análisis de los resultados qué factores inciden en el resultado de la evaluación del desempeño.
4. Analizar los resultados para presentar propuestas de mejora del proceso de selección y evaluación del desempeño.

4.4 Hipótesis

Hi Existe relación significativa entre el apego a perfil de inicio y la evaluación del desempeño de los colaboradores contratados en el periodo 2016-2017 en la empresa Gas Metropolitano de las áreas de Vigilancia, Call Center y Monitoreo.

Ho No existe relación significativa entre el apego a perfil de inicio y la evaluación del desempeño de los colaboradores contratados en el periodo 2016-2017 en la empresa Gas Metropolitano de las áreas de Vigilancia, Call Center y Monitoreo.

4.5 Variables

4.6 Variable 1. Apego a perfil de inicio

Definición conceptual: El apego a perfil de inicio es el resultado del proceso de reclutamiento y selección en donde se comparan los requisitos del perfil de puesto y el resultado del candidato en cada uno de los rubros, en los cuales se incluye; escolaridad, experiencia, competencias cualitativas y competencias técnicas (Gas Metropolitano, 2015).

Definición operacional: Se aplica el proceso de reclutamiento y selección en donde como resultado se obtiene una comparación del apego a perfil que se requiere para cada uno de los puestos y el perfil con el que cuenta en candidato, esto es llevado a cabo mediante un formato en el cual cada uno de los rubros evaluados se compara y es ponderado para obtener una calificación final. El perfil de inicio está compuesto por experiencia, escolaridad, competencias técnicas y competencias cualitativas. La ponderación que se da a cada uno es de la siguiente manera: La experiencia y la escolaridad no tienen ponderación debido a que se consideran determinantes para el proceso de reclutamiento y selección, es decir, que si un candidato no cumple con estos puntos no puede ser contratado. Por otro lado, las competencias técnicas cuentan con una ponderación de 80% y competencias cualitativas de 20 % dando una calificación total del 100%. Esta ponderación se determinó mediante un comité de calidad en la empresa Gas Metropolitano en donde después de varias mesas de sesión se acordó que las competencias técnicas que son las relacionadas con los

conocimientos, son indispensables para el desarrollo de las funciones ya que combinadas con la escolaridad y la experiencia aumentan la probabilidad de éxito en los candidatos.

4.7 Variable 2. Evaluación del desempeño laboral

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2000) define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.

Definición operacional

Instrumento para evaluar el desempeño: Se diseñó un instrumento específico para la empresa Gas Metropolitano el cual se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa, en dicho instrumento se utilizó una escala de Likert.

El nivel de evaluación de desempeño esperado se determinó en sesión con el Gerente de Calidad y la Gerente de Recursos Humanos de la empresa Gas Metropolitano, se tomó en cuenta el resultado general de la única aplicación realizada en el año 2015 en las mismas áreas en donde se llevó a cabo esta investigación, se tomó el resultado general de dichas áreas que fue de 78 % y se consideró tomar dos puntos porcentuales por encima del logrado en el 2015, de tal forma que la meta se determinó en el 80 % , finalmente se acordó revisar evaluar la pertinencia de aplicar el instrumento propuesto en esta tesis y comparar el resultado obtenido.

4.8 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional se llevó a cabo en la empresa Gas Metropolitano específicamente en las áreas de *Call Center*, Monitoreo y Vigilancia.

4.9 Tipo de diseño

Transversal: Debido a que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, y con el propósito describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

4.10 Población

El presente estudio se realizó en la empresa Gas Metropolitano, la cual está ubicada en la colonia san Juan Ixhuatepec, Delegación Tlalnepantla, en la Ciudad de México.

Gas Metropolitano es una empresa 100 % mexicana con más de 60 años en el mercado, tiene presencia en la ciudad de México, el estado de México, Oaxaca y Chiapas.

La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008, además de contar con la certificación de industria limpia y de calidad ambiental que otorga la PROFEPA.

La empresa está organizada por 11 áreas divididas en su estructura en unidad de negocio la cual está enfocada en la venta y distribución de Gas LP y por 11 unidades de servicio áreas que son especialistas en su materia y que son de apoyo para cada una de las unidades de negocio de las empresas que conforman Grupo Metropolitano.

Para el presente estudio se consideraron las áreas de *Call Center*, Vigilancia y Monitoreo las cuales tienen como razón de ser:

- Vigilancia tiene como razón de ser salvaguardar los bienes humanos y materiales de la empresa Gas Metropolitano, este departamento presenta como particularidad un nivel de escolaridad de secundaria, así como alta rotación en el área.
- Monitoreo tiene como razón de ser rastrear en tiempo real, a través de plataformas GPS, a cada una de las unidades de reparto con la intención de asegurar la entrega de gas al cliente en los tiempos establecidos, así como asegurar que cada uno de los auto tanques y la tripulación que los aborda se encuentren en condiciones seguras. Este departamento tiene como particularidad cambios recientes en los ocupantes en su estructura organizacional, condiciones de clima poco favorables, cambio de horarios y alta rotación.
- *Call center* tiene como razón de ser atender los requerimientos del cliente a través de la recepción de llamadas, así como de las llamadas de salida para retener a clientes. Este departamento tiene como particularidad el monitoreo constante de sus funciones a través de la supervisión de personal de manera permanente.

4.11 Muestra

La muestra estuvo constituida por un total de 27 personas contratadas en el periodo de 2016-2017, de las cuales 7 son de nivel operativo y 20 son personal de nivel administrativo, se consideró personal de género femenino y masculino con niveles de escolaridad de secundaria hasta preparatoria. En el caso del personal operativo se evaluó a 7 personas del área de vigilancia, 13 personas del área de monitoreo y 7 personas del área de *Call Center*

El tipo de muestreo fue intencional de sujetos tipo con lo cual se seleccionó personal de los departamentos de vigilancia, monitoreo y *Call Center*. Se eligieron estos departamentos porque cuentan con una elevada rotación y son consideradas áreas estratégicas para la empresa por ser áreas en donde se reciben los requerimientos de clientes, se realiza el monitoreo de las unidades y en donde se salvaguardan las personas y las instalaciones de la empresa, además de presentar las particularidades antes mencionadas.

4.12 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos los cuales se enlistan a continuación:

El primero denominado Confrontación de Apego a Perfil, se recopilan los datos que tienen que ver con la información del candidato y contiene lo siguiente:

- Datos Generales: Nombre, puesto y fecha de la evaluación.
- Evaluación General: Realiza una comparación entre el perfil requerido en el perfil de puesto y el perfil con el que cuenta el candidato, en este comparativo se incluye escolaridad, experiencia, competencias técnicas, competencias cualitativas.
- Evaluación Técnica: En este apartado se enlista la calificación que obtuvo de la evaluación práctica relacionada con los conocimientos técnicos del candidato.
- Evaluación Cualitativa: En este apartado se enlistan las competencias del perfil de puesto y se describen las conductas esperadas a presentar por el candidato.

Una vez que el instrumento cuenta con toda la información se realiza un cálculo para determinar cuál es el nivel de apego a perfil.

En segundo instrumento está relacionado con la evaluación del desempeño en el cual se consideraron tres secciones

- En la primera sección se calificaron las competencias cualitativas en las cuales se miden las competencias del personal relacionadas con habilidades y comportamientos.
- En la segunda sección se evaluaron las competencias técnicas, las cuales están relacionadas directamente con los conocimientos de los colaboradores.
- En la tercera sección se solicitaron observaciones generales en relación con el colaborador.

Dicho instrumento se sometió a Jueceo y se piloteo con expertos de las áreas de recursos humanos tales como; Especialistas de Capacitación, Jefe de Evaluación de Desempeño, Gerente de Capacitación, Gerente de Recursos Humanos y Ejecutivo de Evaluación de desempeño, así como de la Coordinadora de la carrera de Psicología de la Universidad Insurgentes. Los comentarios emitidos por los expertos se tomaron en cuenta para la mejora del instrumento.

4.13 Procedimiento

Los pasos que se llevaron en el presente estudio se mencionan a continuación

1. Identificar la empresa objeto de estudio y solicitar las autorizaciones pertinentes ya que se manejan datos confidenciales y sensibles.
2. Delimitar las áreas a participar y elegir la muestra de estudio
3. Diseñar el instrumento a aplicar para medir la variable de evaluación de desempeño.
4. Pilotear el instrumento con otras áreas de la empresa para validarlo: En este caso se aplicó a una muestra del área del departamento de cobranza para identificar la viabilidad de la aplicación, en entendimiento del instrumento, así como la utilidad en la empresa, se recibió retroalimentación por parte del evaluador y sus observaciones fueron consideradas para la mejora del instrumento.
5. Juecear el instrumento: Se compartió el instrumento con diferentes especialistas del área de recursos humanos, así como con el asesor de tesis y la coordinadora de la carrera del área de psicología, previo a la entrega se les dio una explicación del objetivo del mismo y se les solicitó que a partir de su experiencia emitieran sus observaciones, posterior a ello se recibieron comentarios los cuales fueron considerados en el diseño del instrumento.
6. Realizar las modificaciones necesarias en el instrumento para aplicarlo a la muestra final objeto de estudio.

7. Aplicar el instrumento a la muestra objeto de estudio
8. Tabular los resultados y realizar el análisis de la información
9. Presentar los resultados, conclusiones y las recomendaciones en función de los objetivos propuestos inicialmente.

4.14 Análisis Estadístico

Se realizó un análisis estadístico de medidas de tendencia central y medidas de desviación en relación a la evaluación del desempeño y se aplicaron correlaciones de Pearson para determinar la relación de las variables del estudio mediante el programa de Excel.

Capítulo 5. Análisis de resultados

Estadística Descriptiva

A continuación, se mostrarán los resultados alcanzados acerca de la relación existente entre el apego a perfil de inicio y la evaluación del desempeño del personal contratado en el periodo 2016 -2017.

En la Tabla 1 se muestran los resultados que se obtuvieron en relación al Apego a Perfil de inicio, de los cuales se concluye que la calificación que más se repitió en el perfil de inicio fue el 90. En promedio el personal contratado cumple con una calificación de 90 y se desvían 5.62 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios.

Tabla 1. Descriptivos de Apego a Perfil

Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
91	90	90	5.62

En la Grafica 1, se puede apreciar que de un total de 27 contrataciones solo una no cumple con el porcentaje mínimo requerido por la empresa que es del 80 %, lo cual lleva a mantener un porcentaje general del 96 % en el perfil de inicio.

Grafica 1. Relación entre Perfil de Inicio y Evaluación de Desempeño.

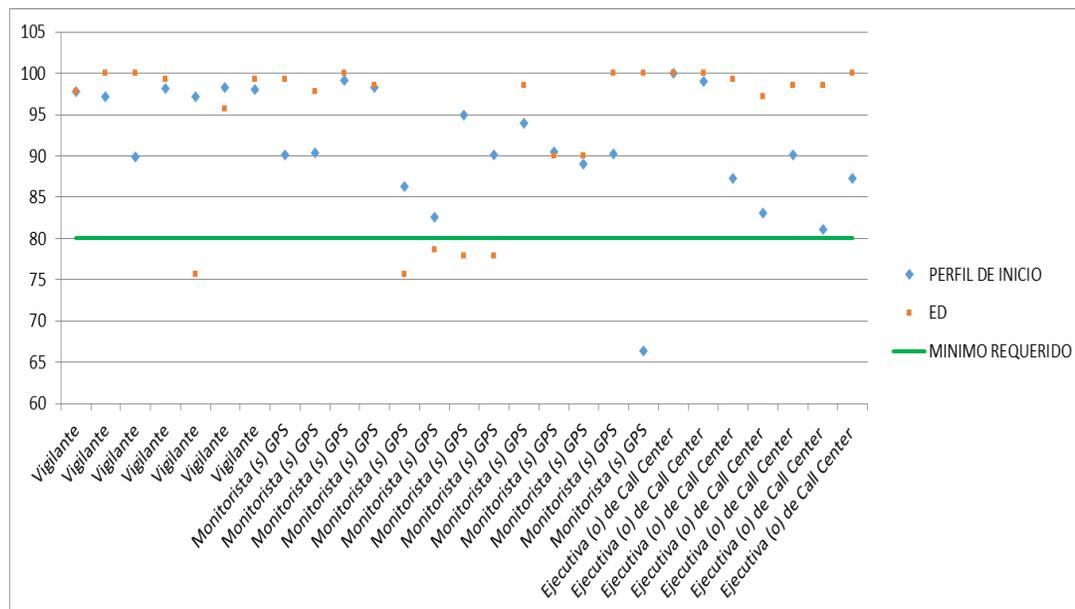
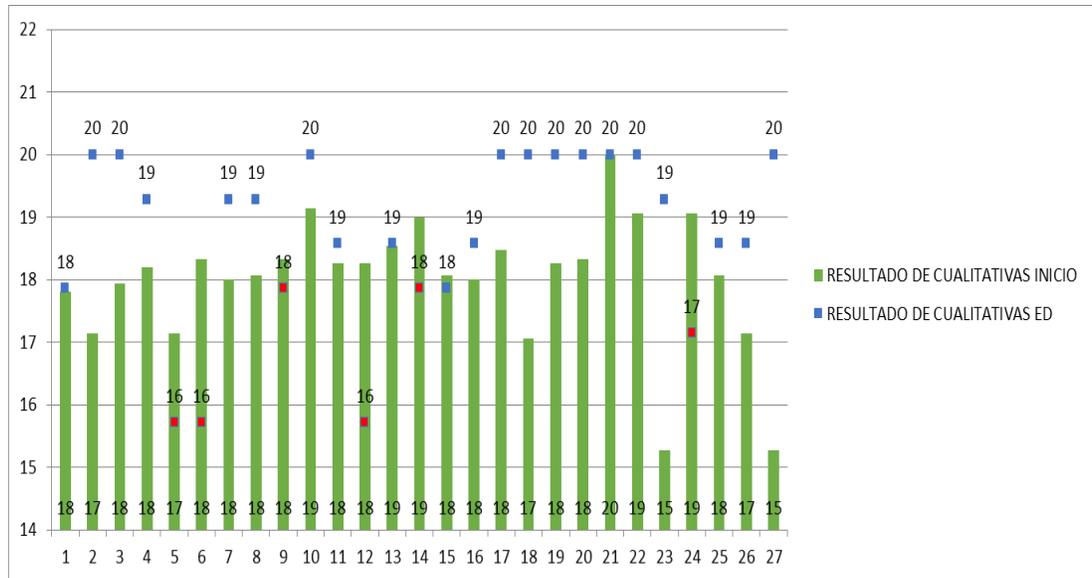


Tabla 2. Descriptivos de Evaluación de Desempeño.

Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
94	99	100	6.98

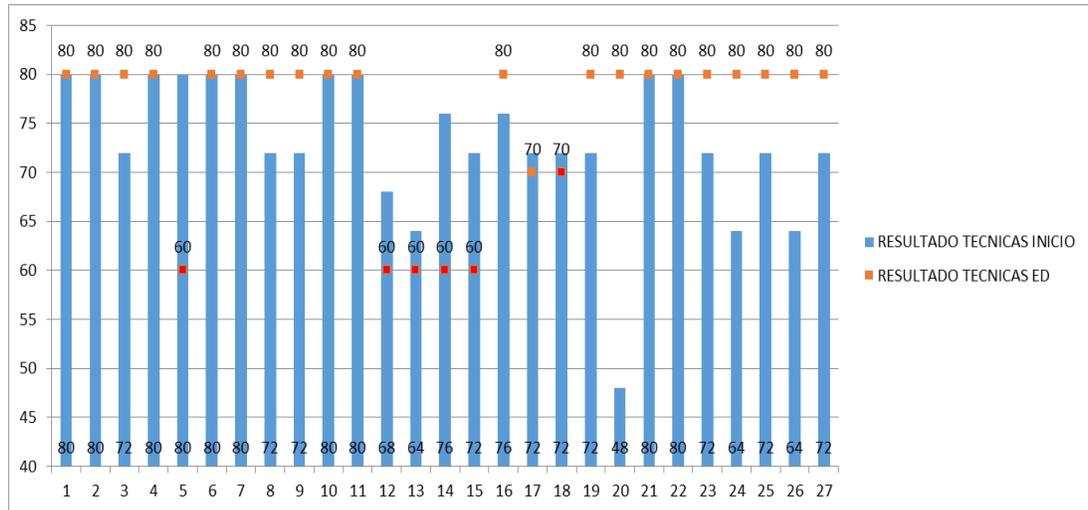
En la Tabla 2 aparece la relación entre las competencias cualitativas del Perfil de Inicio y las competencias cualitativas de la Evaluación de Desempeño: de 27 colaboradores, 6 de ellos disminuyeron su calificación inicial, 21 de ellos mantuvieron o aumentaron su calificación en cuanto a las competencias cualitativas. Lo anterior significa que el 77 % obtuvieron un desempeño favorable en relación los parámetros mínimos que son requeridos por la empresa, mientras que el 23 % quedaron por debajo del mínimo requerido.

Grafica 2. Relación entre Resultados de Perfil de Inicio y Resultado de Competencias Cualitativas de Evaluación de Desempeño.



En Grafica 2. aparece la relación entre las Competencias Técnicas del Perfil de Inicio y las competencias Técnicas de la Evaluación del Desempeño en la que, de 27 colaboradores, 7 (26 %) disminuyeron su calificación inicial y 20 (74 %) mantuvieron o aumentaron su calificación inicial.

Grafica 3. Relación entre Resultados de Perfil de Inicio y Resultado de Competencias Técnicas de Evaluación de Desempeño.



Estadística inferencial

Para la comparación del perfil de inicio de competencias técnicas y el resultado de evaluación de desempeño de las competencias técnicas se utilizaron los valores obtenidos del instrumento de apego a perfil y el de evaluación de desempeño, de acuerdo a las ponderaciones correspondientes.

La estadística inferencial consistió en la aplicación de correlaciones no paramétricas para la prueba de hipótesis y los resultados fueron los siguientes:

En la Tabla 3. Se observa que la Evaluación de Desempeño y el Apego a Perfil tuvieron un coeficiente de correlación de 0.0756, lo cual indica que no existe correlación entre ambas variables.

En cuanto a las competencias cualitativas del Perfil de Inicio del personal contratado se obtuvo un coeficiente de correlación de -. 0658 lo cual muestra que no existe relación significativa entre las variables.

Lo mismo sucede con las Competencias Técnicas del Perfil de Inicio y las competencias técnicas de la Evaluación de Desempeño. Que obtuvieron un coeficiente de correlación de .1044

Tabla 3. Correlaciones entre las variables de Perfil de Inicio, Evaluación de Desempeño, Competencias Cualitativas y Competencias Técnicas.

Variables que se correlacionan en la muestra general	Coeficiente de Correlación
Perfil Inicial Vs Evaluación de Desempeño General	0.075626513
Competencias Cualitativas de Perfil de Inicio Vs Competencias Cualitativas de Evaluación de Desempeño	-0.065800855
Competencia Técnicas de Perfil de inicio Vs Competencias Técnicas de Evaluación de Desempeño	0.104446594

Por otra parte, se muestran las correlaciones anteriores por Departamento, el instrumento se aplicó al personal de: Vigilancia, Monitoreo y Call Center. En el departamento de Vigilancia se aplicó a 7 personas, en Monitoreo se aplicó a 13 y en Call Center se aplicó a 7 lo cual da un total de 27 personas evaluadas.

En la Tabla 4 puede observarse que el departamento de Call Center mostró un coeficiente de correlación de .6879 entre el perfil de Inicio y la Evaluación del Desempeño lo cual indica que existe una relación moderada entre las puntuaciones del Perfil de Inicio y la Evaluación del Desempeño en este personal.

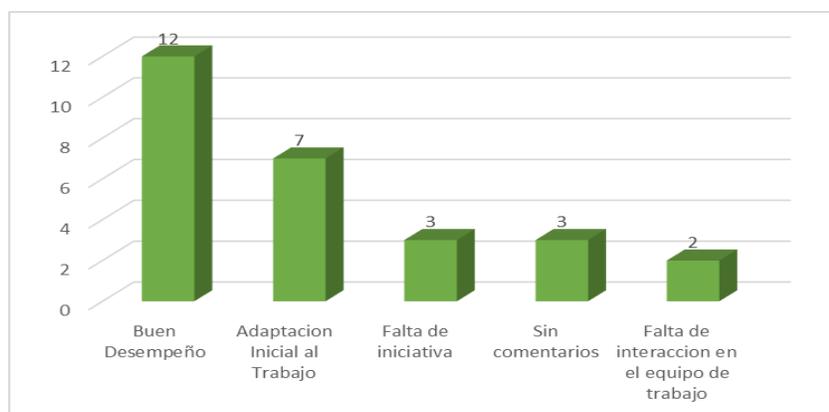
Tabla 4. Correlaciones entre las variables de Perfil de Inicio y Evaluación de Desempeño por Departamento.

Variables que se correlacionan por Departamento	Coefficiente de Correlación
Perfil de Inicio Vs Evaluación de Desempeño Departamento de Vigilancia	-0.148572948
Perfil de Inicio Vs Evaluación de Desempeño Departamento de Monitoreo	0.052140154
Perfil de Inicio Vs Evaluación de Desempeño Departamento de Call Center	0.687990828

En la Grafica 4 se muestran los comentarios en relación al desempeño de los colaboradores, en primer lugar, se encuentra el buen desempeño referido en 12 de los casos el cual representa el 44 %, en segundo término, se encontró que en 7 evaluados se encuentran en adaptación inicial al trabajo, en 3 de los casos se mencionó que existe falta de iniciativa y en 2 casos mencionaron falta de interacción con el equipo de trabajo y en 3 casos no emitieron comentarios. Estos resultados se obtuvieron del instrumento aplicado en su apartado número cuatro, en donde se le solicito a los jefes que anotaran sus observaciones generales relacionadas al desempeño del colaborador, posteriormente se realizó una clasificación de las respuestas en donde se separaron aquellas relacionadas con la mejora del desempeño y por otro lado se clasificaron aquellos comentarios que tenían que ver con acciones para mejorar el desempeño de tal forma que los rubros que se consideraron fueron

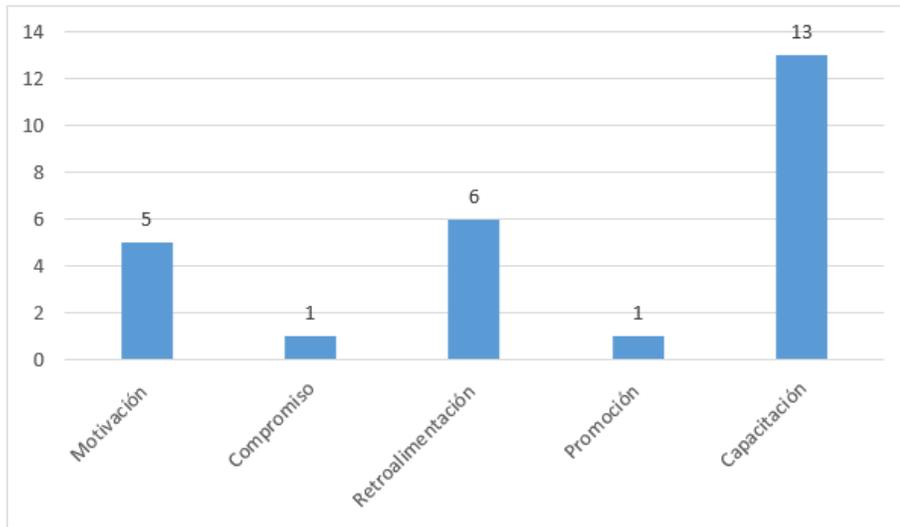
los siguientes: Los relacionados a evaluación de desempeño fueron: Buen desempeño, Adaptación inicial al trabajo, Falta de iniciativa, Sin comentarios y Falta de interacción en el equipo de trabajo. Los relacionados a las acciones para mejorar el desempeño fueron: Motivación, Compromiso, Retroalimentación, Promoción y Capacitación los cuales se muestran en la gráfica 4.

Gráfica 4. Comentarios de jefes en relación al desempeño de los evaluados.



En la Gráfica 5 puede verse que las acciones que identifican los jefes como posibles alternativas para implementar son; en primer lugar, la capacitación, en segundo la retroalimentación, en tercero la motivación y en cuarto lugar el compromiso.

Grafica 5. Acciones necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores



Capítulo 6. Discusión

A partir del análisis de resultados y tomando en cuenta la información recabada en relación a estudios de tesis con objetivos similares con el tema que esta investigación, se presenta a continuación la confrontación de investigaciones relacionadas que se vinculan con las variables de estudio que son el apego a perfil y el desempeño del personal, esto permitió identificar los resultados de otros estudios y realizar comparaciones.

Mejía (2012) realizó un estudio de evaluación de desempeño con enfoque en competencias laborales con personal de *Call Center* y tomó en cuenta funciones y responsabilidades. Entre sus resultados identificó que las competencias se vinculan con el desempeño y que el 84 % del personal evaluado, identificaron que la evaluación constante del desempeño es benéfica para la formación y el crecimiento. Este resultado es semejante al encontrado en la presente investigación, si bien es cierto que no se consideran las mismas variables, ambas se realizaron en el área de *Call Center* bajo un esquema de competencias, además de que en la investigación realizada en la empresa Gas Metropolitano encontró correlación positiva de .687 entre las variables del estudio.

Entre las conclusiones de la presente investigación se pudo identificar que el departamento en el cual se evalúa de manera constante al personal, también es el departamento al cual se le brinda retroalimentación y en donde se mantiene mayor control de los indicadores de la evaluación de desempeño.

Quijano y Silva (2016) concluyeron en su estudio que la selección de personal si tiene relación con el desempeño de personal al encontrar una correlación positiva de .687, solo se encontró deficiencia en dos rubros, el primero relacionado con el indicador de

servicio y el segundo en relación con la responsabilidad. En la dicha investigación, aunque no se midieron los mismos rubros de desempeño, se pudo identificar una correlación directa y se recomendó realizar pruebas de conocimientos y psicológicas para poder identificar con mayor certeza las competencias desde la contratación. En comparación con la presente investigación, dichas pruebas ya se aplican en la empresa Gas Metropolitano y están consideradas dentro del proceso de selección para poder evaluar el apego a perfil de inicio.

Herrera (2015) investigó la relación entre el proceso de selección y el desempeño de funcionarios de gobierno, el proceso de selección se realiza de manera tradicional en la entidad gubernamental. En el caso de la evaluación del desempeño utilizaron una medición por los objetivos y metas institucionales, concluyeron que sí se encuentra correlación entre el proceso de selección y el desempeño, aunque mencionan que los factores que influyen en el desempeño del personal son, en primer lugar, que el proceso de selección que actualmente se lleva en la entidad es un proceso tradicional que se basa en los conocimientos y experiencia concretamente, y en segundo lugar mencionaron la falta de capacitación del personal al momento de contratar, esto se relaciona directamente con la información recabada en el estudio en Gas Metropolitano, debido a que al realizar las preguntas a los jefes quienes evaluaron directamente al personal mencionaron la importancia de la capacitación con el personal contratado y en el tercer punto mencionan un clima laboral deficiente. Esto resulta relevante ya que en los departamentos que fueron estudiados en la empresa Gas Metropolitano como son Monitoreo y Vigilancia se identificaron problemas de horarios, sobrecarga de trabajo y algunos factores que afectan directamente el clima laboral y en consecuencia la evaluación del desempeño de los trabajadores, dicha información se obtuvo a través del área de Factor Humano de la empresa.

Muñoz (2015) estudió la relación entre el proceso de selección y el desempeño del personal, identificaron que la experiencia, el grado de instrucción y las habilidades financieras de los trabajadores son determinantes para que el personal cuente con buen desempeño. En comparación con el presente estudio, las habilidades si se consideraron para evaluar el desempeño de los trabajadores, se midieron en competencias cualitativas que tiene que ver con el comportamiento y las competencias técnicas que tienen que ver con los conocimientos, encontrando en el caso de las competencias cualitativas que el 77 % del personal obtuvo un desempeño favorable, mientras que en el caso de las competencias técnicas el porcentaje que se obtuvo fue de 74 %, lo cual demuestra que considerar las habilidades es de importancia para evaluar el desempeño.

En este capítulo se hicieron comparaciones con otros estudios en donde se pudieron relacionar las variables de estudio encontrando en algunos casos similitud como en el tema relacionado a *Call Center* en el estudio de Herrera (2015).

Capítulo 7. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de información de los cuestionarios aplicados al personal contratado de la empresa Gas Metropolitano se concluyó lo siguiente.

Se determinó que no existe relación directa entre el apego a Perfil y la Evaluación del Desempeño en la muestra total, esto a partir de que el coeficiente obtenido mediante la correlación de Pearson fue de 0.075626513.

A pesar de lo anterior, se midieron los niveles de desempeño de cada una de las contrataciones realizadas en el periodo de 2016-2017 de los departamentos de Vigilancia, Monitoreo y *Call Center*, mediante lo cual pudo observarse que el nivel de desempeño fue satisfactorio, ya que los contratados contaron con un porcentaje general de desempeño del 94%, lo cual supera el esperado por la empresa que es de 80 %.

Se obtuvieron los niveles de desempeño por departamento dando como resultado lo siguiente:

- ✓ Vigilancia 95 %
- ✓ Monitoreo 91 %
- ✓ *Call Center* 99 %

Se pudo observar que, solo en el caso del área de *Call Center*, se obtuvo una correlación significativa de 0.687990828 entre las variables de Perfil de inicio y la Evaluación de desempeño, lo cual permite suponer que en las áreas en donde existe mayor posibilidad de predecir el desempeño es en las que las variables se encuentren controladas, esto a partir de que bajo el contexto actual las actividades de *Call Center* son

retroalimentadas de manera constante y que las funciones que realizan tienen una menor variabilidad. En este punto es importante resaltar que el proceso de selección cobra relevancia debido a que, a partir de hacer una selección adecuada se pueden obtener candidatos con el apego a perfil y si se consideran las variables que inciden para que el trabajador tenga un buen desempeño podrían obtenerse resultados favorables.

En cuanto a la evaluación del desempeño del personal contratado, se pudo registrar que el porcentaje de la evaluación del desempeño obtuvo un promedio general del 94%. A pesar de ello se encontraron niveles de desempeño por debajo del requerido en cinco colaboradores, los cuales fueron un vigilante y cuatro monitoristas. Al respecto, cabe mencionar que los departamentos de vigilancia y de monitoreo fueron en los que no se encontraron correlaciones significativas entre el Perfil de inicio y la Evaluación del desempeño.

En el caso particular del área de Monitoreo, se identificó que a partir del reciente incremento de actividades asignadas a los trabajadores se generaron una serie de factores tales como: aumento en las cargas de trabajo, rotación, cambios de horarios frecuentes, cambios en su estructura organizacional y con esto cambios en procedimientos. Todo lo anterior generó cambios importantes en el desempeño del área.

En el caso del área de vigilancia, se han presentado movimientos debido a la alta rotación de personal, esto ha ocasionado que la plantilla sea inestable.

En el caso de *Call center* es un departamento que cuenta con diversos controles operativos que permiten mantener al personal bajo supervisión constante.

En el caso de las Competencias Cualitativas se pudo observar que el 77 % del personal mantuvieron su calificación inicial o bien aumentaron su nivel de desempeño.

En el caso de las Competencias Técnicas se pudo observar que el 74 % del personal mantuvieron o aumentaron su calificación.

En el instrumento aplicado se incluyeron dos preguntas abiertas con la intención de conocer la percepción de los jefes en relación al desempeño del personal contratado. Como resultado se obtuvo que los jefes calificaron con buen desempeño a sus colaboradores en 12 de los 27 casos.

En relación a las acciones para mejorar el desempeño, los jefes manifestaron mayoritariamente que la capacitación es necesaria ya que existe capacitación que se realiza al interior del espacio de trabajo con el personal contratado en la cual se incluyen las relacionadas a temas de Norma ISO, Normatividad aplicable a la empresa, Capacitación técnica relacionada al Uso y Manejo de Gas L.P. Es importante mencionar que debido a que las políticas internas no permiten que el personal de nuevo ingreso cuente con experiencia previa en Gas LP, esto impacta directamente en el desempeño del personal.

Durante la aplicación de la evaluación del desempeño, los jefes mencionaron que es importante que se lleve a cabo una evaluación del desempeño al personal de manera constante, ya que es una herramienta que permite contar con información para medir el rendimiento del personal, así como las acciones a tomar en relación al desempeño.

La empresa Gas Metropolitano no aplica a la fecha una evaluación de desempeño, esto influyó en la aplicación de las áreas de Monitoreo y Vigilancia, debido a que los jefes

no están acostumbrados a evaluar y el personal no está habituado a ser evaluado. Coincidentemente, el área más familiarizada con una evaluación interna, como es *Call Center*, si presentó una correlación entre el perfil de Inicio y la evaluación de desempeño.

En lo que toca al instrumento diseñado y aplicado para medir el desempeño, puede decirse que permite comparar el perfil de inicio y la evaluación de desempeño de manera directa debido a que se miden las mismas competencias en el perfil de inicio, así como en la evaluación del desempeño lo cual ayudó a comparar dichas variables. Finalmente, se puede concluir que la información arrojada por esta investigación genera la posibilidad de tomar decisiones estratégicas, en la medida que informa sobre la efectividad de los procesos de selección y evaluación de desempeño, pero además señala el alcance de los resultados diferenciados por área, si bien es cierto que solo en un departamento que fue Call Center se encontró correlación entre variables , el instrumento si compara ambos resultados y permite dar un panorama claro de como ingresa el personal a la empresa y posteriormente como es el resultado de su desempeño.

Recomendaciones

Para el proceso de evaluación de desempeño

- ✓ Crear una política de evaluación de desempeño que indique los lineamientos a seguir
- ✓ Crear un procedimiento para evaluar el desempeño del personal
- ✓ Crear un Manual de la evaluación de desempeño

- ✓ Aplicar el instrumento que se diseñó para efectos de esta tesis ampliando la muestra para ver la viabilidad del instrumento a niveles administrativos, coordinación, supervisión y jefaturas.

Para el proceso de reclutamiento y selección

- ✓ Identificar qué pasos del proceso de selección pueden ser más viables para predecir cómo atraer, seleccionar y contratar personal calificado que permita demostrar un buen desempeño

Para el proceso de capacitación

- ✓ Capacitar al personal en las brechas existentes a partir del resultado de la evaluación del desempeño.
- ✓ Validar la viabilidad de incluir en su procedimiento el seguimiento que se tendrá con el personal después de la contratación.

Para la empresa

- ✓ El análisis de los resultados y por lo tanto las recomendaciones resultantes de esta tesis proporcionan elementos que permitirán tomar decisiones corporativas en relación al desempeño entre las cuales se puede mencionar la implementación de un modelo de evaluación de desempeño y por otro lado a considerar si el proceso de selección actual debe permanecer o ser modificado para poder realizar la selección de personal.

Para otros tesis y estudiantes

- ✓ La presente investigación permite ofrecer información de consulta que servirá como base de otros tesis o investigadores en el campo de la psicología organizacional en donde se tengan las mismas variables de estudio.

Para el área de Factor Humano

- ✓ Aplicar una encuesta de clima laboral la cual permita identificar los factores que están influyendo en el personal para poder mejorar su desempeño.
- ✓ Revisar en conjunto con los jefes de área la viabilidad de implementar controles e indicadores que permitan medir con mayor frecuencia el desempeño de los trabajadores.

Referencias

- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de comportamientos Gestión de competencias Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias Evaluación de 360° grados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos* (7a. ed.). México: Prentice Hall.
- Arias Galicia F. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Arias Galicia F. & Heredia V. (1999) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas
- Berrocal, F.& Pereda, S. (2004). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Blum, M. & Naylor, J. (1985). *La Psicología Industrial y sus fundamentos teóricos*. Editorial Trillas (4ª. Ed).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (3a. ed.). México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Cohen, R. & Swerdli, K (2006). *Pruebas y Evaluación Psicológica*. México: McGraw-Hill
- Cojulún, M (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal (estudio realizado en la Empresa Piolino de Retalhuleu)*. Tesis inédita. Perú: Universidad Rafael.

- Collins, & Smith, (1998). *Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo*. México: Mc Graw Hill Editores.
- De la Calle, M. & Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson.
- Dessler, G (2001). *Administración de Personal*. México: Editorial Pearson
- Dunnette M, & Kirchner. (2007). *Psicología Industrial*, México. Trillas, (2da.ed)
- Grados J.A (2003). *Evaluación y Competencias Laborales*. México: Editorial Trillas (5ta.ed).
- Grados J. A (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de Personal*. Editorial Manual Moderno.
- Grados, J & Castro M. (2000) *Calificación de Méritos: Evaluación por competencias laborales*. México: Editorial Trillas.
- Gómez, & Terán, (2010). *Tesis Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Edil Oriente: Colombia*
- González L, (2017) *El talento: la nueva guerra corporativa; Estrategias para atraer, formar y retener el talento en tu organización*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, R. & Lucio, B. (2004), *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera-Sandoval, A. (2015). *Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango, Guatemala*.
- Instituto de Normalización y Certificación, A.C. (s.f.). *Norma ISO 9001:2015: NMX-CC-9001-IMNC-2015*. México: Instituto de Normalización y Certificación, A.C.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*, México: Mc Graw-Hill.
- Juárez & Carrillo (2010). *Administración de la compensación*. México: Editorial Patria

- Landy, F. & Conte, J (2005). *Introducción a la psicología Industrial*. Editorial Mc Graw-Hill
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R (2006). *Pruebas Psicológicas, sus principios y aplicaciones*. Editorial Paraninfo.
- Manual de Procesos (2018). México: Gas Metropolitano
- Manual de Calidad (2018). *Manual de Organización*. México: Gas Metropolitano.
- Manual de Procedimientos (2018). *Procesos y Procedimientos de Factor Humano*, México: Gas Metropolitano.
- Mazuelos (2013) *Efectos de la Aplicación de un Modelo de competencias en la selección de personal docente*. México.
- Mejía, Y. (2012) *Tesis de Evaluación del Desempeño con enfoque en competencias laborales*. Quetzaltenango.
- Morgan, H. (1999). *El Manual del Entrevistador*. México. Editorial Manual Moderno.
- Muñoz, N. (2015). *Tesis, Proceso de Reclutamiento y Selección del personal y el desempeño de los trabajadores del área de créditos de Financiera Edificar*: Perú
- Nebot, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Fundación Confemetal. Madrid.
- Pesantez, Y. (2014) Tesis, *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa*: Ambato, Ecuador.
- Plan Estratégico (2016). México: Gas Metropolitano
- Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Argentina. Ediciones Díaz de Santos.
- Quijano A. & Silva K (2016) *La Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes Civa*: Perú.

- Rodríguez, F. & Zarco, V. (2009). *Psicología del Trabajo*. Ediciones Pirámide
- Sánchez, R. (2001) *Gestión y Psicología en empresas y Organizaciones*. Editorial Esic
- Smith, K. (1998). *Clasificación en el Diseño del Trabajo*. Barcelona: Anagrama Editores.
- Torres, Z. (2001) *Fundamentos de Administración: Principios Básicos*. Taller Abierto (1ª Ed). México.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta. ed.). México. McGraw-Hill.
- Willey R. (2003) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa.
- Willey R. (2003) *Administración de Desempeño del Personal*. Editorial Limusa.
- Zepeda, F. (2017) *Psicología Organizacional*. Editorial Pearson

Anexos

Anexo 1. Formato para la Evaluación de Desempeño

	Formato para la Evaluación del Desempeño	Página 1 de 2		
Nombre : _____ Puesto: _____ Departamento: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de evaluación: _____ Nombre de Jefe Inmediato: _____				
Parte 1. Competencias Cualitativas Instrucciones: A continuación encontrará las competencias cualitativas, las cuales están relacionadas directamente con las habilidades y comportamientos de los colaboradores, por favor marque con una "x" el comportamiento que manifiesta el colaborador en relación con su desempeño.				
DEFINICION DE LA COMPETENCIA	No presenta la conducta.	Manifiesta <u>solo en ocasiones</u> la conducta tal cual se describe.	Manifiesta en la <u>mitad</u> de las ocasiones, la conducta tal cual se describe.	Manifiesta en <u>el mayor número</u> de los casos la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado.
INTEGRIDAD Capacidad para ser honesto en el desarrollo de su trabajo así como en el trato con los clientes internos y externos.				
GESTIÓN Capacidad para dar cumplimiento a las tareas a partir de planes específicos.				
EMPUJE Capacidad para proponer alternativas que permitan la mejora de los resultados.				
INFLUENCIA Capacidad para influir en sus compañeros de tal forma que adopten comportamientos en beneficio de los objetivos de la empresa.				
INTERACCION Capacidad de relacionarse con compañeros.				
AUTOAFIRMACION Capacidad para controlar sus emociones y continuar con su actividad.				
FLEXIBILIDAD Es la capacidad de romper sus patrones de pensamiento y abrir su pensamiento a nuevos paradigmas y maneras de actuar.				
Puntos obtenidos por competencia				
PUNTAJE TOTAL				



Parte 2. Competencias Técnicas

Instrucciones: A continuación encontrará las competencias técnicas las cuales están relacionadas directamente con los conocimientos de los colaboradores, por favor marque con una "X" el nivel de competencia que manifiesta el colaborador en relación con su desempeño

Competencias Técnicas	No manifiesta tener los conocimientos	Manifiesta solo en ocasiones tener los conocimientos	Manifiesta en la mitad de las ocasiones, contar con los conocimientos	Manifiesta en el mayor número de las ocasiones que cuenta con los conocimientos necesarios
Puntos obtenidos por competencia				
PUNTAJE TOTAL				

Parte 3. Observaciones Generales

Instrucciones: Anote las observaciones generales que tenga en relación al desempeño del colaborador

- o
- o
- o
- o
- o
- o

Firma del Jefe Inmediato

Firma de Factor Humano

Puntuacion Final

Anexo 2. Catálogo de Competencias Cualitativas

CATALOGO DE COMPETENCIAS CUALITATIVAS POR CATEGORIA				
Competencia		Definición de competencia por niveles		
Definición General		A	B	C
INTEGRIDAD	Es la capacidad para manejar de manera íntegra los talentos, recursos e información de la empresa en los cuales se incluye : Garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas, modelar una conducta intachable, actuar con rectitud y probidad, vigilar el adecuado manejo de la información, fomentar y modelar un trato digno a todas las personas, ser coherente en sus acciones y responder por sus actos en consecuencia de los mismos.	Capacidad para garantizar que se maneje de manera íntegra la información y los recursos de la empresa, así como fomentar que se desarrollen las actividades en un ambiente de rectitud y probidad.	Capacidad para actuar con probidad en el desarrollo de su trabajo , siempre en congruencia con sus actos.	Capacidad para ser honesto en el desarrollo de su trabajo así como en el trato con los clientes internos y externos.
GESTIÓN	Es la capacidad de planear y administrar los recursos con enfoque sistémico, para: Dar solución a los problemas, controlar los resultados, tomar decisiones , asegurar el cumplimiento de las normas e implementar los planes de trabajo.	Capacidad para gestionar los proyectos y planes estratégicos con uso de la metodología y herramientas más adecuadas, seguimiento consistente a indicadores, apoyado en métodos de evaluación para garantizar el cumplimiento de objetivos.	Capacidad para identificar y analizar la información con la finalidad de buscar soluciones que permitan dar cumplimiento a los estándares acordados, así como el cumplimiento efectivo de los planes de trabajo.	Capacidad para dar cumplimiento a las tareas a partir de planes específicos.
EMPUJE	Capacidad para actuar de forma proactiva y persistente en busca de oportunidades que permitan el logro de los resultados con un adecuado manejo de la presión.	Capacidad para modelar, influir y promover conductas constructivas y proactivas que permitan el logro de los resultados que busquen alcanzar estándares de excelencia aún de ambientes de presión.	Capacidad para manifestar conductas constructivas en donde se muestre entusiasmo persistente por alcanzar los resultados, respondiendo con objetividad ante situaciones críticas, e influyendo en otros para que así lo hagan	Capacidad para proponer alternativas que permitan la mejora de los resultados
INFLUENCIA	Capacidad para guiar y motivar al equipo de trabajo hacia la consecución comprometida y entusiasta de las metas y resultados.	Capacidad para influir en su equipo de trabajo a partir del uso de adecuado de metodologías de coaching, retroalimentación y evaluación del desempeño, así como con pares mediante procesos de motivación para el cumplimiento de los objetivos.	Capacidad para influir de manera constructiva en el desarrollo de sus colaboradores soportado en el aprovechamiento de su potencial a través del coaching y retroalimentación permanente que logre la consecución comprometida y entusiasta de los objetivos.	Capacidad para influir en sus compañeros de tal forma que adopten comportamientos en beneficio de los objetivos de la empresa.
INTERACCIÓN	Capacidad para escuchar y comprender la dinámica de grupos, incluye la habilidad para comunicarse y la consecución de acuerdos ganar-ganar.	Capacidad para promover el alcance de metas comunes en un clima de colaboración, comunicación efectiva, negociación y trabajo en equipo.	Capacidad para relacionarse de manera efectiva entre sus colaboradores y pares utilizando habilidades de negociación.	Capacidad de relacionarse con compañeros.
AUTO-AFIRMACIÓN	Es la capacidad de aprovechar la inteligencia emocional e incorporarla en la reflexión y análisis, para lograr capitalizar experiencias, utilizando el sentido común aun en ambientes de presión, oposición u hostilidad	Es la capacidad de observar, facilitar y canalizar sentimientos que reflejen los grupos con los que interactúa para encontrar posibilidades que reenfocan constructivamente su postura emocional y la capitalización de experiencias	Es la capacidad de reflexionar y orientar adecuadamente emociones propias y de su equipo de trabajo para encontrar soluciones y generar acuerdos	Capacidad para controlar sus emociones y continuar con su actividad.
FLEXIBILIDAD	Es la capacidad de reconocer y encontrar posturas flexibles a en un entorno de constante cambio, que logre posteriormente adaptarse a un nuevo contexto que implique reto o que sean diferentes a los acostumbrados .	Es la capacidad de romper sus patrones de pensamiento y transformar paradigmas constructivos a favor de la cultura organizacional, que incidan en la manera de actuar y que sean referente para sensibilizar al personal.	Es la capacidad de romper sus patrones de pensamiento y abrirse a nuevos paradigmas y maneras de actuar, que sean referente para sensibilizar al personal.	Es la capacidad de romper sus patrones de pensamiento y abrir su pensamiento a nuevos paradigmas y maneras de actuar.

Anexo 3. Confrontación de Apego a Perfil

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Evaluación General

Rubro	Perfil Requerido	Perfil de Candidato	% Requerido	% Candidato
Escolaridad				
Experiencia				
Competencias Técnicas				
Competencias Cualitativas				

Evaluación Cualitativa (En función de Perfil de puesto)

Competencia	Conducta esperada de acuerdo a perfil tipo	Conductas manifestadas por el candidato	Calificación Real	Sugerencias para seguimiento
Integridad				
Gestión				
Empuje				
Influencia				
Interacción				
Autoafirmación				
Flexibilidad				

Nivel de Apego (Calificación Final)	%
--------------------------------------	---