

67



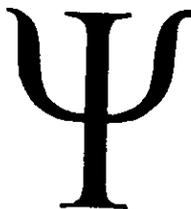
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO SEGUIMIENTO AL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA SILVIA GOMEZ GARCIA



DIRECTOR: LIC. MARIA DEL SOCORRO GALLEGOS

MEXICO, D. F.

2000



EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA

2000 40



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Para Rubén, Esperanza y Teresa .

Porque el amor y apoyo que siempre me brindaron, fueron determinantes para alcanzar metas importantes como la que hoy culmino.

Para Evert y Arlene

Porque su existencia y sus logros son mi mayor realización y porque son la fuerza que me empuja a vencer obstáculos y tratar de encontrar las mejores opciones en la vida.

Gracias a la Lic. Ma. del Socorro Escandón Gallegos  
Por haber compartido conmigo sus conocimientos,  
su experiencia y su tiempo, para la realización de  
este trabajo.

Agradezco también al Lic. José Luis Villagómez García,  
Lic. Germán Álvarez Díaz de León, Mtro. J. Felipe  
Uribe Prado y a la Lic. Isaura E. López Segura por  
sus valiosas opiniones, que aclararon el camino para  
la conclusión de este trabajo.

# I N D I C E

página

Introducción .....	1
--------------------	---

## Capítulo 1

### ANTECEDENTES

1.1 Definición de términos.....	5
1.2. Desarrollo histórico.....	6
1.2.1 Teoría general de la administración moderna.....	8
1.2.2 La Psicología en la Administración.....	9
1.2.3 Aplicación de la Psicología Industrial para evaluar el desempeño.....	11

## Capítulo 2

### ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 Consideraciones generales.....	13
2.1.1 Objetivos y políticas de la empresa.....	13
2.1.2 Periodicidad.....	14
2.1.3 Responsabilidad del programa.....	14
2.1.4 Resultados.....	15
2.2 Importancia del análisis del puesto en la evaluación del desempeño.....	15
2.3 Situación de evaluación.....	16
2.4 La medición del desempeño.....	17
2.4.1 Elementos en que podemos basarnos para elaborar los registros.....	18
2.4.2 Registros de producción.....	19
2.4.3 Registros personales.....	19
2.4.4 Registro de juicios.....	20
2.4.5 Distorsión de los juicios.....	20
2.5 Técnicas de evaluación basadas en estimaciones.....	22
2.6 Técnicas de evaluación del desempeño de uso más común.....	25
2.6.1 Métodos de escalas.....	25
2.6.1.1 Escalas continuas.....	25
2.6.1.2 Escalas discontinuas.....	26
2.6.2 Sistemas de listas verificables.....	27
2.6.2.1 Listas checables ponderadas.....	27
2.6.2.2 Listas checables de preferencia.....	28
2.6.2.3 Listas de verificación de incidentes críticos.....	22
2.6.3 Técnica de investigación o verificación de campo.....	30
2.6.4 Técnicas de comparación.....	30
2.6.4.1 Técnica de categorización o alineamiento.....	31
2.6.4.2 Distribución forzada.....	32
2.6.4.3 Técnica de comparación por pareja.....	32
2.6.5 Técnicas del desempeño a futuro.....	33
2.6.5.1 Autoevaluaciones.....	33
2.6.5.2 Administración por objetivos.....	34
2.6.5.3 Evaluaciones psicológica.....	35
2.6.5.4 Centros de evaluación.....	35
2.7 Confiabilidad.....	37

2.8	Validez.....	38
2.8.1	Obtención de la validez de un instrumento.....	40
2.9	Beneficios del uso de la evaluación del desempeño.....	41
2.9.1	Mejora el desempeño y la comunicación.....	42
2.9.2	Permite tomar decisiones en cuanto a políticas de compensación.....	43
2.9.3	Decisiones de ubicación.....	43
2.9.4	Planeación y desarrollo de la carrera profesional.....	44
2.9.5	Rotación de personal.....	44
2.9.6	Seguimiento al proceso de selección.....	44

### Capitulo 3

#### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1	Concepto de selección de personal.....	47
3.2	Importancia del proceso selectivo.....	47
3.3	Errores en la selección de personal.....	49
3.4	Modelos de selección.....	50
3.4.1	Sistemas de centros de evaluación.....	51
3.4.2	Selección por objetivos.....	51
3.4.3	Modelos tradicionales.....	54

### Capitulo 4.-

#### APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO RETROALIMENTACION AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1	Relación entre los dos criterios.....	59
4.2	Coefficiente de correlación.....	62
4.3	Relación de los resultados.....	62
4.3.1	Ecuación de regresión múltiple.....	63
4.4	Medidas estandarizadas.....	63

La evaluación del desempeño como seguimiento al proceso de selección de personal ( propuesta ).....	68
---	----

Conclusiones.....	79
Referencias.....	81

## I N T R O D U C C I O N

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano. Para que una organización lleve a cabo con éxito sus objetivos, es necesario que además de los recursos materiales y técnicos, cuente con las personas idóneas.

En una empresa, es tarea de la Administración de Personal proporcionar el factor humano capaz. Para ello selecciona, con bases objetivas y fundamentadas científicamente, a los candidatos, eligiendo a las personas que potencialmente tienen la mayor posibilidad para desempeñar con éxito las tareas de un puesto.

Muchas empresas cuentan con departamentos de selección de personal muy bien establecidos y gastan grandes cantidades de dinero en los procesos para elegir a su personal, sin embargo carecen de un procedimiento que permita comprobar en que medida los objetivos de selección de recursos humanos se han cumplido, además, con frecuencia tienen que pagar altos costos si su proceso no es satisfactorio, estos se manifiestan en gran parte por la baja calidad del trabajo de aquellos empleados que de alguna manera logran permanecer, la desorganización que estos empleados pueden causar en el ambiente laboral, y tal vez la pérdida de clientes, ventas, etc. y una vez que el empleado se encuentra en la nómina, resulta muy difícil despedirlo y puede por lo tanto representar un gran peso para su departamento.

Por otra parte, lo acelerado de los avances tecnológicos, científicos, económicos, políticos, sociales y culturales en la actualidad, tiene repercusión en las organizaciones, haciendo que las funciones de los empleados, cambien rápidamente dentro de los ambientes laborales, por lo que los lineamientos que en una época nos fueron útiles, pueden no serlo en el presente. Es por eso que se hace necesario realizar periódicamente una revisión y valoración de los procedimientos e instrumentos empleados en la tarea de evaluar al personal, que nos dé información relevante para reafirmar técnicas o detectar fallas o limitaciones en el proceso, y

por lo tanto realizar los ajustes necesarios en beneficio del mayor logro de los objetivos de esa empresa.

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

Con base a lo anterior y como objetivo principal de este trabajo, se consideró pertinente realizar una investigación acerca de la evaluación del desempeño y presentar la información recabada, en forma objetiva y sistematizada, a fin de proporcionar al psicólogo del trabajo los conocimientos que lo orienten en el diseño de un programa que le permita comprobar si el trabajo desarrollado en cuanto al proceso de selección de personal en una empresa, corresponde al rendimiento esperado al realizar el seguimiento en el empleo y que adicionalmente conozca y difunda la utilización de esta herramienta para otros fines dentro del área de recursos humanos.

En el estudio se procedió a la recopilación de información bibliográfica acerca del tema y para poder comprender como llegar al objetivo final, su aplicación como retroalimentación al proceso de selección de personal, se consideró conveniente presentar un panorama general del procedimiento, lo cual implica conocer que es, cuales fueron sus orígenes, como se puede aplicar y que utilidades se le confieren, Se expuso de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presentan definiciones que sobre el concepto de evaluación del desempeño fueron propuestas por diversos autores, así como las diferentes nomenclaturas con las que se conoce este procedimiento en el ámbito laboral. Se abordan también los antecedentes en un breve resumen histórico, abarcando desde la aparición de la evaluación de la tarea con la tarea misma, como fue tomando importancia dentro de las organizaciones laborales y como se encuentra

en la actualidad. Todo esto con el propósito de ubicar su papel dentro de la Administración de Personal y particularmente dentro de la Psicología Industrial, como ramas de la ciencia a las que corresponde su exploración. Finalmente haremos notar la participación del psicólogo en la aplicación de esta herramienta, como responsable directo del estudio de la conducta humana dentro de la empresa .

El segundo capítulo se refiere a la forma en que se lleva a cabo un programa de evaluación del desempeño, los criterios en que puede basarse para elaborar sus instrumentos de medición y las características que estos deben tener para poder usarlos de una manera confiable. Se mencionan algunas de las técnicas mas empleadas y se revisan algunos de los más importantes usos que el psicólogo puede darle a la medida de la conducta en el trabajo, así como los beneficios que esto representa para la empresa y para el trabajador mismo.

En el capítulo tres, se trata el proceso de selección de personal, como uno de los procedimientos para medir la actuación en el trabajo en el futuro. Se hace referencia de como lo conceptualizan diferentes autores, la importancia que tiene para la empresa su realización eficiente y los problemas que provoca una deficiente elección de personal. Se mencionan también los modelos de selección más usuales

En el capítulo cuatro, se plantea la necesidad de contar con un sistema de evaluación posterior al proceso selectivo, que permita periódicamente hacer una revisión de técnicas e instrumentos a fin de contar con un sistema confiable y seguro. Especialmente se tratan algunos procedimientos estadísticos que permiten establecer una relación entre el criterio de selección y la medida de la ejecución.

Como resultado del análisis de los aspectos más relevantes tratados, se presenta como propuesta, un modelo para aplicar la evaluación del desempeño como retroalimentación al proceso de selección, con la intención de pueda utilizarse como guía para el psicólogo usuario.

Para finalizar, en conclusiones, se analizan y comentan los puntos más importantes tratados, y se hacen sugerencias para la práctica y difusión del proceso.

Capítulo 1

**ANTECEDENTES**

## ANTECEDENTES

### 1.1. DEFINICION DE TERMINOS

Los términos usados en la bibliografía revisada, para referirse al procedimiento para evaluar el rendimiento de un empleado en su trabajo son muy variados, ello se debe a que se ha procedido a denominarla de acuerdo a los fines que cada organización persigue al usarla. Algunas de estas expresiones mencionadas por Grados (1980) son:

- "calificación de la actuación"
- "calificación del desempeño"
- "Apreciaciones del empleado"
- "Registro de ejecución"
- "Calificación de méritos"
- "Evaluación de la actuación"
- "Reporte de desarrollo"
- "Medición del desempeño"
- "Evaluación de recursos humanos"

Y muchas otras mas que no consideramos relevante mencionar, ya que los términos utilizados en ellas son fácilmente identificables como evaluadores de la ejecución de la tarea en las organizaciones.

Las definiciones de diferentes autores que presentamos a continuación coinciden en considerar a la evaluación del desempeño como una herramienta indicadora del funcionamiento humano dentro de la empresa que debe aplicarse de una manera formal y sistemática y que es esencial para la toma de decisiones:

Para Werther (1997, p.231), "Es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado". "Es un procedimiento mediante el cual se proporciona una

descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado, o del potencial de su desempeño al futuro. Para él, el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que un empleado lleva a cabo su puesto." El análisis evaluativo del personal, es la reunión y adaptación de la información necesaria del personal para tener un panorama objetivo de sus perfiles y su situación actual"

La Calificación de méritos según Grados ( 1980, p.5 ) es un conjunto de técnicas para evaluar la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas. "Es una técnica útil para optimizar los recursos humanos en la organización, pues ayuda a determinar el momento oportuno para efectuar promociones, ascensos y otorgar aumentos de sueldo, lo cual, aunado a los resultados obtenidos en los análisis de puestos, puede servir para confirmar las necesidades de capacitación y desarrollo.

La evaluación de méritos constituye un método para calcular el valor de un individuo en relación con la ejecución de su trabajo ( Internet, 1995 ).

Para Arias ( 1996, p.337 ) "Es un procedimiento que sirve para determinar si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente o productiva" La evaluación de méritos. "Es una técnica que permite evaluar en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles aquellas cualidades en las labores de un trabajador".

Nos parece importante hacer notar lo que menciona Chiavenato, señalado por Ruiz ( 1997, p.32 ), "La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e informaciones que pueden ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones".

## **1.2. DESARROLLO HISTORICO**

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual a través de los atributos o defectos que encontramos en los otros, los aceptamos o los rechazamos. Comienza

desde el nacimiento ya que las personas estamos siempre siendo enjuiciados, primero por los padres, después los amigos, los maestros, etc. Y esto forma parte del desarrollo personal y es también una parte básica de la relación con el mundo. En realidad todos en nuestras interacciones, sea familiares, sociales de trabajo, etc. de alguna manera siempre estamos evaluando las actuaciones de los otros y de igual forma estamos siendo medidos, del juicio que tengamos de esa la actuación dependerán muchas acciones que normalmente son de aprobación o exclusión. Aunque estas evaluaciones en la vida diaria, por lo general se realizan de forma incidental y sin ningún sistema.

"El análisis y la evaluación de las personas en el aspecto laboral, empezó al mismo tiempo que el trabajo, y este tuvo que ser con la aparición del hombre mismo" ( Canales, 1993, p.92 ).

Según Smith ( 1995 ), uno de los primeros intentos para poner en marcha un método de evaluación ocurrió a principios del siglo XIX, en una fábrica de hilados y tejidos de Lanar, Escocia, cuando Roberto Owen ideó un sistema a base de cubos de madera que eran colocados arriba de cada empleado. Cada cubo tenía un color distinto en sus lados. Según la impresión del desempeño que el supervisor tenía de cada trabajador, cambiaba el lado de los cubos para indicar su apreciación. A algunos los creía excelentes, a otros buenos, a otros Indiferentes y por supuesto a otros malos. Cada color denotaba su rendimiento. Se dice que cada supervisor sabía como trabajaban sus empleados con solo mirarlos. Según este material, podría decirse que con los trabajos de Roberto Owen, que implicaban la necesidad de contar con nuevos métodos, se inicia la Administración moderna.

Medir el desempeño del individuo dentro del campo laboral fue tarea desde entonces de la administración, por lo que en los puntos siguientes trataremos de dar una visión del campo de acción de esta disciplina y como fue tomando importancia dentro de ella la evaluación de la conducta humana y en consecuencia la necesidad de la intervención de la psicología como ciencia que la estudia.

### 1.2.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

La vida de las personas se desarrolla desde su nacimiento hasta su muerte dentro de grupos organizados. Independientemente de sus objetivos, todas las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, necesitan que las actividades que realizan las personas se lleven a cabo con planeación y orden. (Chiavenato, 1984).

La Teoría General de la Administración ( TGA ) es el campo del conocimiento humano que se encarga de la administración de las organizaciones, sean estas lucrativas o no. Según Chiavenato (1984), esta teoría dentro de las empresas, surgió en el momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad y sus dirigentes empezaron a tener serios problemas para manejar sus empresas, entonces se buscaron modelos y nuevas estrategias.

La Teoría General de la Administración se basa prácticamente en cinco variables que fueron surgiendo como respuesta a los problemas empresariales de su época y todas ellas son aplicables a situaciones actuales. Cada una de ellas busca enfatizar la variable que proponga, omitiendo o relegando las demás a un plano secundario.

Las aportaciones Taylor ( 1856-1915 ) quien puso énfasis en la "tarea", dieron origen a la "Administración Científica". La "Teoría Estructuralista de la Administración" surgió de la "Teoría Clásica" de Fayol y la "Teoría de la Burocracia" de Weber .

La reacción humanista se originó con el "énfasis" en "las personas" a través de la "Teoría de las Relaciones Humanas", la "Teoría del Comportamiento" y la "teoría del Desarrollo Organizacional".

El énfasis en el "ambiente" fue producto de la "Teoría de Sistemas" y se trató de perfeccionar con la "Teoría de la Contingencia." Posteriormente se desarrolló la teoría que dio énfasis a la tecnología.

En la actualidad la TGA estudia la Administración de Empresas y demás tipos de organización desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco

variables: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente. Sin embargo, a medida que la Administración se enfrenta a nuevos desafíos, las teorías y doctrinas necesitan adaptar sus enfoques o ser modificadas completamente para continuar siendo útiles y aplicables.

## 1.2.2. LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION

Blumm y Naylor ( 1990 ), señalan la probabilidad de que haya sido el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, el iniciador de la psicología industrial, al pronunciar en 1901, un discurso en el cual analizaba la posibilidad de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, posteriormente, el doctor Scott, alrededor de 1903 a 1908, escribió artículos y publicó libros en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo de los negocios.

En la década de los años 30, aparece en Estados Unidos, la Teoría de las Relaciones Humanas que le dio el enfoque humanista a la T G A. Su surgimiento fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la Psicología y la Sociología y en particular la Psicología del trabajo. Elton Mayo es considerado el fundador de esta escuela, John Dewey y Lewin también contribuyeron enormemente a su concepción.

Esta teoría esta dirigida principalmente hacia dos aspectos básicos:

1. - El análisis del trabajo, y la adaptación del trabajador a este. - En esta primera etapa, el objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía en su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características. La selección estaba basada en pruebas. Otros temas predominantes eran la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

2.- La adaptación del trabajo al trabajador.- La atención se dirige hacia los aspectos individuales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre los productivos. Los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, la motivación y los incentivos de trabajo, liderazgo, comunicación e interrelaciones.

A partir de los estudios de Elton Mayo, el núcleo de la psicología de la empresa está constituido por el análisis de la conducta de sus trabajadores, Ballesteros (1984).

En la página de Recursos humanos de Internet, ( nov., de 1995 p.1 ), se plantea que este enfoque "involucra un neto corte del desarrollo del hombre en su tarea, que se impuso juntamente con el avance de la aplicación de las ciencias sociales y de la importancia que se daba al papel humano en la empresa". Esto implica que en vez de pensar que el hombre es parte de la máquina, esta es vista como "una aplicación extensiva y eficiente de la habilidad y comportamiento personal del empleado".

En la misma página, se menciona que lo anterior es una diferencia significativa, ya que "permite efectuar todos los estudios de eficiencia de trabajo comenzando con y en el hombre". además se puede enfatizar en aspectos no mecánicos como motivación, ajuste emocional, adaptabilidad, actitud, etc.

Para Dunnette ( 1994, p.16 ), "La principal contribución que la Psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana".

Arias ( 1996 ), plantea que es en Estados Unidos, particularmente en la primera guerra mundial, cuando se acelera el desarrollo de la Psicología ya que se tiene la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de hombres destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen como objeto el estudio del hombre.

Respecto a los avances en México, fue a partir de la segunda guerra mundial cuando empezó a desarrollarse la industria, creándose mayores fuentes de trabajo. Las organizaciones se volvieron más complejas y se puso de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano. Sin embargo, como lo menciona Cabrera ( 1995 ), hay un rezago teórico y tecnológico en el país, así mismo, existe un número muy reducido de investigación empírica que sólo se refiere a casos específicos realizados por empresas, además, aunque la competencia comercial con Estados Unidos y Canadá,

por el tratado de libre comercio, ha incrementado la búsqueda de la calidad en la elaboración de productos por parte de los empresarios, es necesario también reorientar estrategias en el manejo de los recursos humanos.

### **1.3. APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.**

No debemos olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y logro de sus objetivos fundamentalmente del comportamiento de los recursos humanos con que cuentan, y es por lo tanto la Psicología, como ciencia que estudia la conducta humana en todos los ámbitos, quién debe encargarse del estudio de este comportamiento humano en la industria. Grados (1980, p.5), se refiere a la psicología del trabajo como "una ciencia aplicada que se justifica por su objetivo: estudiar la conducta humana en el ambiente laboral."

La Psicología como ciencia que es, necesita que sus observaciones estén sujetas a la metodología científica, esto es, que puedan confirmarse por otros investigadores que deseen repetir cualquier observación. Deben por lo tanto planearse de antemano, ser sistemáticas, e idealmente ser experimentales, es decir llevar un control de sus variables ya sea por técnicas estadísticas o por la observación de aquellas que varían y que se pueden estudiar sus efectos.

Cabrera ( 1992 p.2 ), hace especial énfasis en el papel del psicólogo dentro de la organización, al respecto dice: "el psicólogo es el profesional que, basado en su preparación académica, esta mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir, conducir y evaluar un proceso planificado de mejoramiento organizacional.

En el capítulo siguiente nos referiremos a la forma en que el psicólogo puede usar métodos científicos para diseñar instrumentos de medición que le permitan realizar la evaluación del desempeño, dándole mayor confiabilidad y por lo tanto mayores posibilidades de que cubra sus objetivos dentro de la industria.

## Capítulo 2

# ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## Capítulo 2

### ELEMENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El propósito de este capítulo es dar a conocer los elementos necesarios para diseñar un programa con el que podamos llevar a cabo la evaluación de los empleados en el desempeño de las funciones de un puesto, lo cual incluye políticas, objetivos, instrumentos. Aquí se tratan los planteamientos que consideramos más relevantes, dentro de la bibliografía revisada, para cubrir esta finalidad.

#### 2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Para poder elaborar un instrumento aplicable a un programa de evaluación, debemos analizar algunos puntos importantes que nos van a servir de apoyo. Entre estas se encuentran la delimitación de la circunstancia de que se trate, los fines que se persiguen, el nivel del trabajador y la periodicidad de la evaluación, (Arias 1996).

Debemos contar también con un análisis y valuación del puesto ya que este va íntimamente ligado a la evaluación que pretendemos realizar. Así mismo plantear las políticas sobre las cuales vamos a trabajar, (Grados 1980).

##### 2.1.1 OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA EMPRESA

El sistema de evaluación del desempeño depende en gran parte de los objetivos determinados con base a las políticas de cada empresa. "Las políticas son una guía sobre las acciones que se deberán concretar para alcanzar los objetivos deseados" (Mahon (1992,p.181). Son fundamentales para tomar decisiones con justicia, ya que se utilizan los mismos criterios para todos los casos y además asegura y garantiza que las acciones efectuadas estén de acuerdo con los objetivos. Según dicen Churden y

Sherman, citados por Mahon, "los objetivos determinan que se debe hacer, las políticas como debe hacerse".

Al respecto Grados ( 1980 ) considera la conveniencia de establecer dentro de estas políticas una serie de factores entre los que se encuentran: la determinación de las metas del programa, periodicidad de la aplicación responsabilidad de la evaluación y supervisión del programa aplicación de los resultados.

### **2.1.2 PERIODICIDAD**

La periodicidad con la que debe realizarse la evaluación del desempeño depende de los fines que se persiga al aplicarla. por ej. se utiliza para modificar la actitud y motivar a los empleados a una superación en el trabajo. Arias ( 1996 ), aconseja practicarla no menos de dos veces al año, ni más de cuatro, aunque el calificador puede ir registrando los datos que estime importantes. También Mahon ( 1992 ), señala que el proceso se desarrolla normalmente de una a dos veces al año.

Para el caso de utilizarlo como seguimiento del proceso de selección de personal, se sugiere ser aplicado a los tres meses de la contratación, periodo en el que el trabajador debe estar plenamente incorporado al trabajo.

### **2.1.3 RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como los procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de personal, Werther (1997) sugiere que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes. Cabrera, (1995) de acuerdo al análisis realizado en su trabajo, de diferentes aportaciones teóricas concluye que aunque han sido los administradores quienes más han incursionado en el campo laboral, para satisfacer los objetivos de la organización, lo cual incluye obviamente al recurso humano, es el psicólogo el profesionalista que con base a su preparación académica, "es el mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir, conducir y evaluar un proceso".

En cuanto a la aplicación de la evaluación, generalmente la realizan los supervisores que están mas relacionados con la persona que se va a calificar y a quienes, como lo mencionaremos mas adelante debe capacitárseles adecuadamente para que se eviten distorsiones.

#### **2.1.4. RESULTADOS.**

Los resultados de la evaluación del desempeño como lo menciona Werther ( 1997p.259 ), de forma general "constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización". El uso de estos datos es importantísimo para la toma de decisiones y está ampliamente relacionado con el objetivo para el cual la calificación se lleva a cabo.

Grados (1980), al respecto nos dice que una vez obtenidos los resultados y sus respectivos comentarios y conclusiones, debemos proceder a realizar el análisis. Para esto, sugiere que se vacíe la información obtenida en concentrados de datos por divisiones y departamentos para obtener promedios de comportamiento y rendimiento tanto individuales como por áreas. Finalmente, se debe elaborar un informe, redactado en forma clara, sencilla y precisa, para que los directivos de la empresa puedan tomar las decisiones convenientes y apliquen las políticas necesarias. Así mismo hace notar que no debemos terminar el programa con el informe, ya que el proceso debe ser permanente, utilizando la experiencia y los resultados obtenidos, para adaptarlos a futuras evaluaciones.

#### **2.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DEL PUESTO EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Para poder evaluar el desempeño laboral de una persona, es necesario contar con un análisis y valuación bien estructurada del puesto que ocupa , ya que según considera Grados, ( 1980, p.30 ) "es una herramienta que permite conocer aspectos relevantes, a partir de las cuales se pueden implementar programas tales como capacitación, inducción, compensaciones, reclutamiento, etc." Los puntos mas importantes de carácter general son:

- Identificación del puesto
- descripción genérica.
- ubicación jerárquica
- responsabilidades
- relaciones del puesto.
- rango salarial

### **2.3. SITUACION DE EVALUACION**

La medida del desempeño puede efectuarse en diferentes etapas en el trabajo, estas pueden ser:

**EVALUACIÓN PARA DIAGNÓSTICO.-** Permite detectar el nivel de conocimiento, así como determinar si las expectativas y potenciales de los integrantes coinciden con los objetivos de la empresa. Generalmente se utiliza para evaluación del desempeño potencial con fines de selección.

**EVALUACIÓN FORMATIVA.-** Se realiza al inicio de un nuevo trabajo y aporta indicadores acerca de la efectividad de cada una de las acciones. Se utiliza durante el entrenamiento cuando el trabajador este aprendiendo la tarea o habilidad.

**EVALUACIÓN SUMARIA.-** Determina, describe y clasifica los resultados al término de una etapa.

**EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO.-** Determina si el establecimiento de los objetivos y los cambios establecidos durante un proceso, se mantienen en el desempeño del trabajo, se realiza cuando la persona se encuentra ya en el trabajo.-

## 2.4. LA MEDICION DEL DESEMPEÑO

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Estos métodos están encaminados a lograr calificaciones objetivas, que se ajusten a la realidad, para que las decisiones que se tomen puedan ser útiles para la empresa y justas para los evaluados.

Werther ( 1997 p.234 ), nos dice que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación. Este tiene que ser "válido y confiable, efectivo y aceptado". Muchas empresas manejan un sistema estandarizado para toda la organización que además tiene la ventaja de que esta basado en el principio de "igual compensación por igual labor " que tiene una utilidad legal y que tiene vigencia en la mayor parte de los países de habla española. En algunos sitios de alto nivel de industrialización como Japón, se ha llegado a la estandarización de la evaluación del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Los métodos más usuales consisten en registros de conductas que pueden hacerse de forma directa o indirecta. Werther (1997) menciona que la observación directa se lleva a cabo cuando la persona encargada de calificar lo ve personalmente, mientras que la indirecta ocurre cuando el observador se basa en otros elementos, como son opiniones de supervisores, cuestionarios personales, etc. En ambos casos se asigna una forma de puntuación específica para cada acción medida. También habla de la objetividad y subjetividad de los métodos, para, él son objetivos cuando resultan verificables por otras personas, y tienden además a ser de índole cuantitativa, como por ejemplo, número de unidades producidas, tasas de ahorro de material o cantidades vendidas. Son subjetivas, aquellas calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del supervisor o persona encargada de la evaluación.

Blum y Naylor, (1990 p. 252), consideran a la medición del desempeño de un trabajador como un "criterio", y definen este término como "una norma de evaluación" que puede utilizarse para medir este desempeño en sus actitudes, motivos, etc., También mencionan que el criterio mas comúnmente usado "se refiere al punto hasta el cual puede

considerarse que un empleado tiene éxito en su trabajo" sin embargo, también puede tratarse de "las cifras de venta, los que leen un anuncio publicitario, la satisfacción en el trabajo o "cualquier medida que se ha logrado en una actividad". "En realidad, cualquier sistema de evaluación puede convertirse en una medición del criterio".

El "criterio" es fundamental para todas las mediciones de la psicología industrial, es por ello que para obtenerlo, el psicólogo industrial debe contar con métodos y sistemas de medición reales y eficientes que fundamenten la aplicación de la psicología como ciencia.

Para obtener esta medida criterio existe una gran diversidad de métodos en los que podemos apoyarnos para realizar un diseño. Al realizar este diseño debemos considerar aquellos elementos que se ajusten a nuestra situación de evaluación y también aquellos que podrían interferir con el logro de nuestros objetivos. Para elaborar un instrumento que podamos usar como criterio para medir el desempeño en el trabajo y que cubra la característica de validez, podemos apoyarnos en los registros de datos que a continuación citamos.

#### **2.4.1 CRITERIOS EN QUE PODEMOS BASARNOS PARA ELABORAR LOS REGISTROS**

Los rasgos, características o criterios que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona varían en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización. Grados, (1980), dice que debido a esto, es necesario que cada empresa diseñe su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones de acuerdo a sus necesidades.

Para elaborar los formatos de concentración de datos, así como las escalas para la evaluación de diferentes niveles, podemos apoyarnos en los criterios más usuales en los ambientes industriales, estos se basan en : datos de producción (cantidad de productos realizados), datos personales (ausentismo, antigüedad en el puesto, etc.) y datos que pertenecen al tipo de estimación (autocalificaciones, criterios de supervisores, etc.). Estos índices normalmente se combinan para mayor confiabilidad en la medición pero es importante señalar que no se pueden utilizar los mismos factores para evaluar a un sujeto

que realiza labores rutinarias que los que se consideren para otro que realiza un trabajo de tipo intelectual. En los siguientes puntos, nos referiremos mas ampliamente a cada una de estas categorías

#### **2.4.2. REGISTROS DE PRODUCCION**

Este tipo de datos han sido muy utilizados, con cierta efectividad, principalmente para empleos manuales y de rutina, sin embargo, parece que tiene variaciones importantes en el tiempo. Como ejemplos de esta categoría encontramos:

- cantidad de productos elaborados
- productos vendidos
- comisiones ganadas
- tiempo empleado
- número de errores cometidos
- desperdicios

#### **2.4.3. REGISTROS PERSONALES**

Es una información que se obtiene relativamente fácil del historial del trabajador, sin embargo no resulta ser la mas adecuada para medir el éxito en el trabajo. la relación de estas medidas entre el rendimiento de producción parece ser baja. Algunos de estos criterios son:

- número accidentes atribuibles a la persona
- ausencias injustificadas
- ausencias justificadas
- cantidad de retrasos
- índice de ascensos
- incrementos de salario
- nivel alcanzado en la empresa
- años de trabajo
- cambios debidos a trabajo insatisfactorio

#### **2.4.4. REGISTRO DE JUICIOS.**

Este tipo de criterios, de tipo estimativo, que implican un juicio, son los que se utilizan con mayor frecuencia y por su naturaleza, merecen especial atención, motivo por el cual nos referiremos a ellos con más detalle.

Las estimaciones pueden provenir de la opinión de un supervisor acerca de la competencia del trabajador, de alguno de sus compañeros, o subordinados o de la autovaloración del propio trabajador. La gama de juicios en este tipo puede resultar muy amplia y la selección de estos depende del objetivo del programa. Algunos de estos juicios podrían ser:

- rectitud para actuar
- actitud hacia sus compañeros y jefes
- tacto
- entusiasmo
- iniciativa
- control emocional
- responsabilidad
- habilidad para comunicarse
- capacidad de organización
- productividad
- eficiencia

Este tipo de información resulta sumamente útil, siempre y cuando puedan obtenerse evaluaciones objetivas y exactas de las que se eliminen hasta donde sea posible, las distorsiones provenientes de influencias subjetivas propias de los juicios humanos. Algunas de ellas las tratamos en los siguientes puntos.

#### **2.4.5 DISTORSION DE LOS JUICIOS**

Autores como Arias (1996), Grados (1980) y Werther (1997) entre otros, mencionan los errores mas comunes que se cometen por parte de los evaluadores y

que conducen a distorsiones que pueden afectar significativamente el resultado de la evaluación. Los más mencionados por los autores revisados son los siguientes:

**ERRORES DE INDULGENCIA (CONTRASTE Y SIMILITUD Y RAZONES SUBCONSCIENTES).**- Cuando cada calificador tiende a utilizar su propias normas o su marco de referencia personal al emitir juicios de evaluación del desempeño. Algunos calificadores tienden a ser muy indulgentes o "fáciles" mientras que otros se clasifican como "difíciles" o severos en sus juicios. Algunas veces esta tendencias puede deberse a deseos inconscientes de agradar o de hacer sentir su autoridad.

**EFFECTO DE HALO.**- El juicio se ve influenciado por algún rasgo, que generalmente es de simpatía o antipatía, que el empleado le produce al que califica. Se presenta con mucha frecuencia cuando el evaluador tiene que realizar su trabajo con amigos.

**EFFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES.**- Las calificaciones se ven influenciadas por el comportamiento más reciente del empleado. Estos pueden ser positivos o negativos.

**PREJUICIOS PERSONALES.**- El evaluador se deja influenciar por una opinión personal con respecto a un estereotipo, por ejemplo, una raza o una religión a la que pertenece el evaluado. El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., son mejores que las de otros grupos que resultan atrasadas o peligrosas, por eso cuando un evaluador estima el rendimiento de personas de diferente cultura es probable que se originen diferencias y hasta roces personales.

**CALIFICACIÓN LÓGICA.**- Un calificador tiende a darle a una persona una puntuación alta o baja en un rasgo específico basándose en otro rasgo específico, simplemente porque cree que ambos rasgos están relacionado.

**TENDENCIA CENTRAL.**- Se refiere a la tendencia a evitar juicios extremosos, distorsionando las mediciones para que se acerquen al promedio. Esto da como resultado que no se cumpla el objetivo de la evaluación, ya que se ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y se perjudica a los que han logrado el éxito.

**ERRORES DE PROXIMIDAD.-** Se refiere a la influencia que puede tener en el evaluador, el orden de la presentación de los conceptos que se califican. Por ejemplo, si el rasgo anterior califica muy favorable, el siguiente tenderá a ser calificado también favorable, o viceversa.

Para disminuir el grado de distorsión por parte de la persona que realiza la calificación es necesario se le capacite, se le dé, retroalimentación y se elijan las técnicas adecuadas de evaluación que nos den mediciones estándar.

Respecto a la capacitación y retroalimentación, Werther, ( 1997 p. 239) sugiere que se implemente en los siguientes pasos:

- 1.- Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión
2. Resaltar la importancia de la evaluación del desempeño en las decisiones sobre personal, enfatizando la necesidad de emitir juicios imparciales y objetivos.
- 3.- Unificar criterios, para asegurarse que todos entienden los conceptos a evaluar de la misma forma.
- 4.- Ejercitar a los evaluadores de forma práctica antes de realizar algún programa de evaluación.

## **2.5 TECNICAS DE EVALUACION BASADAS EN ESTIMACIONES.**

Los métodos para medir la ejecución de la tarea, basados en juicios o estimaciones han sido clasificados por los autores de acuerdo a diferentes criterios;

Werther ( 1997 ) habla de técnicas basadas en el desempeño pasado y técnicas basadas en el desempeño futuro.

**TÉCNICAS APLICABLES AL DESEMPEÑO PASADO.**- Tienen la ventaja de que hacen referencia a algo que ya ocurrió y por lo tanto es más susceptible de ser medido, y también de la posibilidad de que al recibir retroalimentación acerca de su trabajo, el trabajador pueda modificar su conducta si es necesario. Las más usuales son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de Selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de acontecimientos y asociaciones
- Métodos de puntos comparativos
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total

**TÉCNICAS DE EVALUACIÓN AL FUTURO.**- Se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial de la persona o el establecimiento de objetivos del desempeño. Entre ellos se consideran las siguientes técnicas:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos
- Evaluaciones Psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación.

Blumm (1990 ), agrupa a los métodos en tres clases que corresponden a los usados con mayor frecuencia . Estos son:

**SISTEMAS DE CALIFICACIÓN.**- Sigue la mecánica de cualquier sistema de escala de calificación. El evaluador debe emitir un juicio relativo al punto hasta el cual un individuo posea una característica dada o se vea descrito por ella .

**SISTEMAS DE ORDENAMIENTO.-** Este tipo de sistema requiere que el juez clasifique a los individuos del más alto al más bajo. Obliga a los jueces a establecer diferencias sin tener en cuenta si creen que son diferentes y permite clasificar números bastante grande de individuos.

**COMPARACIÓN POR PARES.-** Consiste en presentar al evaluador a los individuos por parejas y el debe elegir cual de los dos hombres es el mejor, se presentan todas las parejas posibles dentro de la población evaluada. Los datos se vacían en una matriz de "comparación de parejas".

Por su parte Grados ( 1980 ) Los clasifica en dos sistemas, basándose en la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados. Estos son vertical y horizontal. También los clasifica de acuerdo a su estructuración en:

#### **SISTEMAS DE COMPARACIÓN**

- Alineamiento
- Comparación pareada
- Distribución forzada o forzosa.

#### **SISTEMAS DE ESCALAS**

- Continuas
- Discontinua

#### **SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES:**

- De referencia
- Ponderadas.

En realidad vemos que las clasificaciones realizadas por estos autores son las mismas o derivadas de estas que fueron agrupadas de acuerdo a sus propias experiencia. A continuación nos referiremos con más detalle a las más usadas.

## 2.6 TECNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE USO MAS COMUN EN LAS ORGANIZACIONES, BASADOS EN ESTIMACIONES DE JUECES.

### 2.6.1 METODOS DE ESCALAS

**Descripción :** Es el método de uso más común para evaluar el desempeño y se le conoce también como método gráfico de escalas de calificación o método de diagrama. En él se compara la ejecución laboral del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, reduciendo así los elementos de distorsión y subjetividad. Basándose en opiniones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permitan medir la actuación en el trabajo. La calificación "criterio" para un trabajador, es por lo común la calificación promedio de varios jueces.

- **Utilidad:** evaluaciones del desempeño de carácter general.
- **Ventajas:** facilidad para desarrollarse, y sencillez en su aplicación, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grandes grupos de empleados.
- **Desventajas:** Al calificar una característica pueden surgir distorsiones por "efecto de halo" o "tendencia central". La retroalimentación hacia el empleado es baja porque tiene escasa oportunidad de mejorar su desempeño.

Las escalas de este tipo pueden ser continuas o discontinuas.

#### 2.6.1.1.ESCALAS CONTINUAS

Se califica al individuo con relación a una escala previamente determinada y en la que se presenta cada característica por una línea dividida en grados, un extremo corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y el otro extremo corresponde al grado máximo. Pueden también emplearse divisiones de orden alfabético, de porcentajes y de términos.

### Ejemplo de escala continua:

	Optimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9 1 8	7 1 6	5 1 4	3 1 2	1
Calidad del trabajo	10	9 1 8	7 1 6	5 1 4	3 1 2	1
Rapidez en el trabajo	10	9 1 8	7 1 6	5 1 4	3 1 2	1
Dedicación al trabajo	10	9 1 8	7 1 6	5 1 4	3 1 2	1

Fuente: Arias F. Administración de Recursos Humanos ( 1990)

### 2.6.1.2 ESCALAS DISCONTINUAS

Tiene divisiones verticales que marcan el paso de un grado a otro. Dentro de cada característica, los grados están marcados por una definición específica de lo que implica ese grado.

### Ejemplo de escala discontinua:

Factores y Definición	Deficiente	Inferior a lo normal	normal	Bueno	Excelente
<b>Apreciación general</b> Valor para la empresa en el puesto actual, tomando en cuenta los resultados y aptitudes.	Resultados y aptitudes insuficientes. No conviene.	Apenas aceptable. si no mejora, debe trasladársele a otro puesto.	Responde a las exigencias normales del puesto	Resultados y aptitudes superiores al promedio. Merece especial interés.	Resultados y aptitudes excepcionalmente buenos. Merece ser promovido a un puesto superior.
<b>Cooperación</b> Espíritu de conjunto. Cooperación	No coopera ni desea ayudar a los demás	Eventualmente coopera. Cuando ayuda trata de obtener todo el mérito.	Generalmente coopera. Eventualmente tiene razones para negar su ayuda.	Ayuda con gusto siempre que se le solicita.	Excelente espíritu de equipo. Ofrece su colaboración sin límites.

Fuente: Grados J. Beultespacher, O. Castro M. Calificación de Méritos (1980)

## 2.6.2 SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES

En algunas encuestas de calificación, se requiere que el juez o persona que califica, indique o verifique de un listado de atributos, cuales describen mejor a la persona evaluada. En la forma más sencilla, cada factor se le asigna una calificación de +1 si es favorable y -1 si es desfavorable. La calificación total sería la suma algebraica de los reactivos. Los sistemas de este tipo más conocidos, los describimos a continuación.

### 2.6.2.1 LISTAS CHECABLES PONDERADAS

**Descripción:** Consiste en enlistar afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100. Cada una tiene un valor diferente que el calificador desconoce.

- **Utilidad:** evaluación general del desempeño.
- **Ventajas:** economía, facilidad de administración, poca capacitación a los evaluadores y su estandarización
- **Desventajas:** posibilidad de distorsiones por parte del evaluador en referencia a opiniones subjetivas acerca del empleado, también asignación equivocada de valores en algunos puntos

**Ejemplo de lista checable ponderada:**

Aprovechamiento en el trabajo	M		Calificaciones personales	M	
	+	-		+	-
A. Siempre realiza un buen trabajo			No maduro		
B. Indiferente en todas las circunstancias			Modesto pero no retraído		
C. No hace caso de las sugerencias.			Nervioso		
D. Estimula en vez de mandar.			Cooperativo		
A. Siempre censura, nunca Elogia-			Modesto		
B. Cumple las órdenes "hechando el muerto a otros"			Sigue en lugar de dirigir		
C. Conoce y realiza bien su trabajo			Tiene una actitud de superioridad		
D. "No tiene favoritos"			Discreto		

Fuente: Grados J.Beutespacher, O,Castro M. Calificación de Méritos (1980)

### 2.6.2.2 LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA

**Descripción:** Puede considerarse como un tipo de elección forzada. Contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro siendo dos favorables y dos desfavorable y con frecuencia con una neutral en medio, El supervisor tiene que señalar de cada grupo dos frases que considera que describen mejor al empleado.

- **Utilidad:** Se ha encontrado que correlaciona más considerablemente con factores de productividad que con factores subjetivos.
- **Ventajas:** reduce distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar, puede adaptarse a una gran variedad de puestos, minimiza el "efecto de halo", es práctico y se estandariza con facilidad.
- **Desventajas:** tiene afirmaciones de trabajo demasiado generales, por lo que puede no estar específicamente relacionadas con el puesto. El trabajador puede percibir como injusta la selección de una frase sobre otra y además sus posibilidades de retroalimentación muy limitadas.

**Ejemplo de lista checable de preferencia:**

<p>1.- Antes de marcar un cuadro, estudie cuidadosamente cada factor. No permita que la calificación de un factor influya sobre la de otros, juzgue la actuación de la persona, durante todo el periodo. No se base solo en sus últimas impresiones o experiencias. Procure ser lo más exacto y justo posible.</p>				
<p><b>GRADOS DE EVALUACION</b></p>	<p><b>EXCELENTE</b> La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional, lo mejor posible para el puesto.</p>	<p><b>MUY BUENO</b> La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.</p>	<p><b>BUENO</b> La ejecución satisface los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor.</p>	<p><b>INSATISFACTORIO</b> La ejecución con respecto a los requisitos es baja, deberá mejorar en un plazo breve.</p>
<b>FACTORES</b>		<b>ACTUACION</b>		<b>COMENTARIOS</b>
<p><b>CONOCIMIENTOS</b> Considere el conjunto de Conocimientos teóricos y Prácticos que posee en relación con los requeridos por el puesto. <input type="checkbox"/></p>		<p>Excelente    Muy bueno    Bueno    insats- factorio</p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>COORDINACION</b> Habilidad para planear y organizar sus actividades y la de sus subordinados, para el logro común de los objetivos de su sección de trabajo. <input type="checkbox"/></p>		<p>Excelente    Muy bueno    Bueno    insats- factorio</p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>		

Fuente: Grados J, Beutelspacher,O, Castro M. Calificación de Méritos (1980)

### 2.6.2.3. LISTA DE VERIFICACION DE INCIDENTES CRITICOS.

**Descripción:** Esta técnica fue creada por Flanagan, Es un procedimiento de calificación por medio de una lista de verificación, sin embargo, los aspectos a evaluar se refieren a conductas que tienen las personas en el trabajo y que son consideradas como "notables". Puede tratarse de conductas "muy buenas" o "muy malas", pero estas deben estar relacionadas a definir a los trabajadores como eficientes o deficientes.

- **Utilidad:** Se emplea para evaluación general del desempeño. Se ha usado con éxito en investigaciones sobre liderazgo y creatividad.
- **Ventajas:** proporciona retroalimentación al trabajador.
- **Desventajas:** Que el evaluador acumule en la memoria una serie de "incidentes malos" imponiéndolos a sus subordinados

#### **Ejemplo de lista de verificación de incidentes críticos:**

**Instrucciones para el evaluador:** Registre los incidentes específicos de carácter descolante -positivos o negativos -que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

Nombre del empleado: Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)

Nombre del evaluador: Q.F.B. Rosario Sandoval

Periodo de evaluación: feb. 1-19 abr. 30 19

#### **CONTROL DE RIESGOS Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES**

Feb. 16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento

Feb. 24: Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma

Mar. 18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.

#### **CONTROL DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL PROCESADO**

Feb. 24: Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abr. 6: Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto colorantes que no retiró oportunamente

Abr. 13: Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

**Fuente:** Werther, W, Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (1997)

### 2.6.3 -TECNICA DE INVESTIGACION O VERIFICACION DE CAMPO

**Descripción:** Un representante del área de personal participa en la calificación que confieren los supervisores a los empleados, el supervisor inmediato entrega a este especialista, que puede ser del área de personal o del área técnica específica, un informe del desempeño del empleado en cuestión, esta es verificada por el especialista y el supervisor y después comentada con el empleado. El resultado final se entrega al experto quién es el encargado de registrar las puntuaciones y conclusiones en formas especiales. En una variante de esta técnica puede incluirse exámenes de conocimientos y habilidades.

- **Utilidad:** permite evaluar el desempeño y sus causas y poder planear conjuntamente con el supervisor inmediato su desarrollo en la organización y en su función.
- **Ventajas:** se logra una mayor estandarización en las evaluaciones y principalmente puede hacerse un seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que con otras técnicas de valuación.
- **Desventajas:** su costo es elevado, y para algunas empresas su aplicación es poco práctica.

### 2.6.4-TECNICAS DE COMPARACION

**Descripción:** Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado, y el de sus compañeros de trabajo.

- **Utilidad:** Se emplean para la toma de decisiones sobre incremento de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, esto es porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Se emplea también en la clasificación de personal.
- **Ventajas:** Son fáciles de administrar y explicar. Permite clasificar a un número elevado de individuos sin grandes dificultades, así mismo, la confiabilidad resulta garantizada debido al proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.
- **Desventajas:** en la evaluación de características cualitativas, algunas personas pueden quedar en el mismo nivel sin embargo al tener que jerarquizar inevitablemente quedan en diferente posición

De una manera general, podemos describir a cada uno de los métodos más comunes de este tipo de la manera siguiente:

#### 2.6.4.1 TECNICA DE CATEGORIZACION O ALINEAMIENTO

El supervisor tiene una idea de cuales empleados son mejores que otros. Se le pide que enliste en orden de mejor o más útil, al menos útil.

**Ejemplo de la técnica de categorización o alineamiento:**

<b>Instrucciones:</b> Distribuya 100 puntos entre sus Subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.	
Puntos	Empleado
17	A. Gómez
14	V. Suarez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco

Fuente: Werther, W, Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (1997)

#### 2.6.4.2 DISTRIBUCION FORZADA

Es uno de los métodos más comunes para la medición del desempeño. El calificador se ve obligado a elegir constantemente una de entre varias alternativas que se le presentan, se incluyen dos favorables y dos desfavorables para cada conducta medida y a veces se agrega un quinto neutral. El fundamento de este tipo de escala se refiere a la comparación de la persona evaluada con las descripciones relativas a personas que se reconoce que se encuentran en los extremos más bajos o más altos del factor que se desea medir

### Ejemplo de selección forzada:

Marque con un X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que está calificando y la otra la que *menos* se asemeje a la conducta o manera de ser del mismo:

- a) tiene capacidad para atender situaciones de emergencia \_\_\_\_\_
- b) Generalmente no ofrece buenas ideas \_\_\_\_\_
- c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza \_\_\_\_\_
- d) Cuando siente alguna presión sobre él, se confunde y "no ataca ni desata". \_\_\_\_\_

Fuente: Arias, F, Administración de Recursos Humanos (1990)

### 2.6.4.3 TECNICA DE COMPARACION POR PAREJAS

Se compara al evaluado, contra cada uno de los que están evaluándose en el mismo grupo. Un parámetro de comparación podría ser el desempeño global, registrando el número de veces que el evaluado es escogido como superior para que constituya un índice. El trabajador que obtenga la preferencia el mayor número de veces es el mejor en el parámetro escogido.

#### Ejemplo de comparación por parejas:

**Instrucciones:** Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, el mayor recibirá un punto. A continuación se pierden establecer categorías para todo el grupo

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		2	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	3
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. De la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

Fuente: Werther, W, Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos (1997)

## 2.6.5 TECNICAS DEL DESEMPEÑO A FUTURO

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos del desempeño. Las técnicas más comunes son:

### 2.6.5.1 AUTOEVALUACIONES

**Descripción:** Es el propio evaluado quién realiza una valoración de su actuación dentro de una organización. Para esto, pueden diseñarse instrumentos en donde se aplique algunas de las técnicas descritas con anterioridad, encaminadas al objetivo que pretendamos en la evaluación, con la variación de que no es el supervisor quién califica sino el propio evaluado. Puede emplearse en cualquier enfoque de calificación del desempeño, ya sea en el pasado o en el futuro.

- **Utilidad:** Estas evaluaciones se emplean para identificar las áreas que requieren mejorarse, pueden ser también de una gran utilidad para señalar los objetivos personales que el empleado desea alcanzar en el futuro. Así mismo, sirve como retroalimentación al supervisor en cuanto a que puede percatarse de aspectos relevantes en el funcionamiento de su área en los que no había reparado y que son susceptibles, en su caso, de mejorarse o corregirse.
- **Ventajas:** disminuye las actitudes defensivas del empleado, y permite que este pueda determinar objetivos personales a futuro.
- **Desventajas:** resulta difícil controlar el fingimiento del empleado para manipular el resultado de la evaluación.

#### **Ejemplo de autoevaluación:**

-Piense en sus conocimientos, habilidades y experiencia, ¿ le parece que en su trabajo actual utiliza plenamente estas capacidades? . De no ser así, ¿cómo podría ser mejor aprovechado?

---

- ¿Cuáles de sus actividades cotidianas podrían ser consideradas como improproductivas, ya que además de requerir tiempo y esfuerzo, en nada contribuyen a lograr resultados?

---

-¿Que persona de su grupo lo podría sustituir, en caso de que usted ascendiera dentro de la organización?.

---

**Fuente:** Grados J, Beutelapacher,O, Castro M. Calificación de Méritos (1980)

## 2.6.5.2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

**Descripción:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño que se desean, procurando que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva.

- **Utilidad:** motivar a los empleados para el logro de los objetivos, por ejemplo el aumento de la productividad.
- **Ventajas:** Los empleados se motivan más para lograr sus objetivos por haber participado en su formulación, además pueden efectuar ajustes periódicos para asegurar el logro de sus objetivos.
- **Desventajas.** Los objetivos planteados pueden ser demasiado ambiciosos o muy pobres, dando como resultado que los empleados sientan que están siendo tratados injustamente o que se pierdan en evaluaciones subjetivas del trabajo olvidando aspectos fundamentales. Por ejemplo, que se dé más importancia a la cantidad que a la calidad de la producción.

### Ejemplo de Administración por objetivos:

GERENTE DE LA PLANTA	
RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1.- Llenar los requerimientos mensuales de los programas de producción dentro de un 9 más o menos.	1.- La producción alcanzó un promedio de 7.8. más o menos.
2.- Mantener el desperdicio abajo del 5% y los rechazos de artículos defectuosos hasta 2%.	2.- Desperdicio abajo del 4.8 %. Rechazos de artículos defectuosos 1.9 %.
3.- Instalar un programa de mejoría de métodos en toda la división. Reducir el costo de mano de obra directa en 3.5%.	3.- El costo de la mano de obra directa subió 2.6%. Solamente se han hecho algunas mejorías menores en los métodos.
4.- Obtener una rotación de inventarios de materia prima y materiales en proceso, de cinco veces.	4.- Rotación de inventarios real: 3.7 veces.
5.- Terminar el programa de modernización de la planta dentro de los límites de los fondos autorizados en enero 1°. De 19__.	5.- El trabajo se terminó en diciembre 15 de 19__, con un costo de 5 2814.00 menor a los Fondos presupuestados.

Figura 10.2 Método de evaluación basado en los resultados esperados y los resultados alcanzados

Fuente: Chrudden Sherman ( 1977), Administración de Personal, Ed. Continental, México.

### 2.6.5.3 EVALUACIONES PSICOLOGICAS

**Descripción general:** La evaluación es realizada directamente por el psicólogo. Generalmente consiste en entrevistas, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificación de otras evaluaciones. La labor del psicólogo se centra en evaluar aquellas características intelectuales, de habilidades, personalidad, motivación, etc., que permitan predecir el desempeño futuro.

- **Utilidad:** Permite tomar decisiones de selección de personal, ubicación y desarrollo de la carrera profesional. Así mismo, resulta ser una medida preventiva para problemas de rotación de personal, capacitación innecesaria y despidos necesarios entre otros.
- **Ventajas:** Tiene un alto índice de confiabilidad
- **Desventajas:** Algunos autores consideran que el proceso es largo y costoso.

### 2.6.5.4 CENTROS DE EVALUACION

**Descripción:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en formas múltiples de evaluación y evaluadores y psicólogos. En Este método, conocido también como "Prueba de la charola de entradas", se somete a los evaluados a una entrevista profunda y exámenes psicológicos; se realiza un estudio de sus antecedentes personales y se les pide participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de actividades reales de trabajo. En todas estas actividades son calificadas por un grupo de evaluadores. Dentro de los ejercicios de simulación se incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades en las que se puede medir el desempeño potencial en forma realista. Los resultados otorgados por los evaluadores se promedian para que obtengan la mayor objetividad posible.

- **Utilidad:** Por lo general se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Se emplea también, para las decisiones de ubicación.
- **Ventajas.-** Tiene un buen índice de confiabilidad (75% según Werther y varios especialistas)
- **Desventajas.-** Es un proceso costoso en tiempo y dinero, es necesaria la utilización de instalaciones especiales, y la participación de evaluadores de muy alto nivel que requieren capacitación especial.

## 2.6.6. ENTREVISTAS DE EVALUACION.

**Descripción:** Es una técnica que se realiza a través de una plática, entre los empleados y su jefe inmediato, con el fin de que los trabajadores conozcan sus cualidades y defectos, una vez que estos se han evaluado. Se recomienda el uso de esta técnica, adicionalmente al método y los fines de evaluación del desempeño que hayan utilizado.

- **Utilidad:** Proporciona retroalimentación al trabajador al conocer los adelantos que ha tenido o hacérsele consciente de sus fallas y de su posición dentro de la empresa. Puede además asesorársele de como mejorar su actuación y tal vez orientársele para su desarrollo dentro de la organización, en resumen, mejora la comunicación entre jefe y subordinado, se puede motivar a los trabajadores para un mejor rendimiento y permite preparar a nuevos candidatos para puestos más importantes.
- **Ventajas:** Permite a los participantes aclarar anomalías y confusiones que pueden producir un concepto equivocado de su actuación y se elimina la subjetividad en cuanto a la interpretación de los aspectos tratados, ya que hay oportunidad de aclararlos.
- **Desventajas:** No son fáciles de dirigir, requieren un amplio conocimiento y entrenamiento para los supervisores ya que de su actuación depende el éxito o fracaso de los objetivos de la entrevista,

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño requiere para su realización de instrumentos de medición, mismos que vamos a elaborar y aplicar basándonos en los puntos tratados en este capítulo, no se pueden ignorar aspectos de gran importancia como son su confiabilidad y validez, temas a los que nos referiremos a continuación.

## 2.7 CONFIABILIDAD O FIABILIDAD

La confiabilidad o fiabilidad de un test según Anastasi ( 1969 p.27 ) "es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica otra vez el mismo test o una forma equivalente de él."

Magnusson ( 1969, p.78 ), considera que la confiabilidad se refiere a "la exactitud con la que un instrumento de medida, mide lo que mide". Los datos para ser confiables deben ser reproducibles, es decir, los resultados deben ser los mismos si volvemos a medir los mismos rasgos en condiciones idénticas. El grado de acuerdo entre medidas hechas en diferentes ocasiones puede computarse por medio de los métodos de correlación. Este coeficiente es llamado "coeficiente de confiabilidad" y puede tomar valores entre cero y uno pero no pueden ser negativas. Conociendo la confiabilidad de un instrumento, podemos interpretar sus datos con un grado conocido de confianza.

Arias, ( 1996 ) Se refiere a la confiabilidad como una cualidad que indica si un instrumento es constante en las mediciones que se obtienen de una misma persona.

Gómez Pérez- Mitre Reidl ( 1999 ) , señalan que en las ciencias sociales y todas las que emplean instrumentos para llevar a cabo mediciones, estos deben ser confiables, "La confiabilidad de un instrumento de medición es el grado hasta el cual las medidas sean repetibles ", es decir, que puedan ser utilizados en dos o más ocasiones para medir los mismos atributos, en los mismos sujetos y que arroje los mismos resultados.

La confiabilidad de un instrumento se expresa por un coeficiente, en el que resulta de suma importancia el error de medición del cual están acompañados todos los instrumentos de medición. Entre menor sea este, mayor será la confiabilidad. La mayoría de los investigadores han aceptado como confiables a aquellos instrumentos que tengan 15 % o menos de error. O sea que debe arrojar un coeficiente de 85% o más.

Existen diferentes tipos de confiabilidad que dependen del tiempo en que se hacen las mediciones y del comportamiento interno del instrumento.

Para determinar la confiabilidad temporal, que es adecuada para instrumentos que midan variables que se espere que se modifiquen en el tiempo, se sigue el procedimiento de test-retest. Anastasi (1967) menciona que este método consiste en la aplicación del mismo test en una segunda ocasión. El coeficiente de confiabilidad se obtiene correlacionando las puntuaciones de ambos tests.

En cuanto a la consistencia interna, se puede establecer mediante la división en dos mitades comparables del test. Las puntuaciones obtenidas se correlacionan para obtener el coeficiente de confiabilidad. La división del instrumento también puede hacerse computando las puntuaciones de elementos pares y de nones por separado teniendo cuidado que los elementos pertenezcan al mismo grupo. Las mitades obtenidas se correlacionan por el método de Spearman-Brown cuya fórmula presentamos a continuación:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

donde:

R= La confiabilidad estimada de la prueba total.

r= el coeficiente resultante de las dos mitades de la prueba.

## 2.8 VALIDEZ

"La cuestión más importante en cualquier test psicológico se refiere a su validez, es decir, "al grado en que aquel mide realmente lo que pretende medir." Anastasi, (1967 p.27). La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple su función. La determinación de la validez requiere generalmente criterios externos, p.ej. si se va a utilizar un test para la selección de aspirantes a un puesto, un criterio sería el éxito ulterior en él, y este éxito podría obtenerse con alguna medida de su actuación basada en las estimaciones de los supervisores u otros aspectos. Una medida compuesta de este tipo constituye el criterio con la que hay que correlacionar la puntuación inicial en

el test y el resultado sería "El coeficiente de validez" Una correlación alta debería significar que individuos con puntuaciones altas en el test, deberían tener un desempeño exitoso, mientras que en las personas con puntuaciones bajas, su actuación sería pobre.

Si podemos demostrar que un instrumento es válido para determinado fin, entonces ya es posible utilizarlo por un tiempo determinado o hasta que las circunstancias cambien.

Para Magnusson (1969 p.153) "La validez de un método es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir". Al construir un instrumento, p.ej. un cuestionario para obtener una medida o un test, se debe mantener el requisito de la validez y además tiene que probarse empíricamente en las diferentes situaciones en donde va a usarse.

La validez es tradicionalmente estimada por un coeficiente de correlación llamado "coeficiente de validez", el cual indica la relación que hay entre los datos obtenidos en un instrumento y los datos que usamos como índice de éxito de la conducta que queremos medir. Cuando computamos los coeficientes de validez, es necesario que los datos del test y los del criterio se determinen en forma independiente.

Grados, J (1980 p.33), considera que "Un sistema de evaluación tendrá validez cuando realmente determine o juzgue lo que pretende medir. El índice de validez señala el grado en que dicho sistema es capaz de alcanzar los objetivos del programa. Es evidente que para demostrar que un conjunto de juicios son válidos, hay que apoyarse en algún criterio objetivo de eficiencia con el cual se comparen las evaluaciones".

Según Blumm ( 1990, p. 58 ), puede definirse a la validez como "El grado en que un predictor permite alcanzar ciertas metas del usuario, midiendo lo que se supone que debe medir".

La American Psychological Association, define cuatro tipos de validez de acuerdo a los propósitos perseguidos. Aunque los procedimientos para determinar la validez están

relacionados con el tipo de la misma, en todos los casos es preciso conocer que rasgo debemos medir, a este rasgo se le denomina "variable criterio"; el uso específico de alguna de ellas, por lo tanto, depende de la finalidad particular del usuario y son:

**Validez de contenido.-** Implica esencialmente el examen sistemático del contenido del instrumento para determinar si comprende una muestra representativa de la forma de conducta que ha de medirse. Se emplea generalmente para valorar las pruebas de rendimiento.

**Validez concurrente.-** Es la que tiene un instrumento cuyas calificaciones correlacionan alto con otro que mide lo mismo o indica la realicen entre las puntuaciones del instrumento y los índices del criterio obtenidos casi al mismo tiempo. Se emplea idealmente en los test de diagnóstico.

**Validez de elaboración o construcción.-** Es la que tiene un instrumento que se comporta como la teoría de la que se deriva. Se utiliza en los instrumentos que se emplean en una sola ocasión.

**Validez predictiva .-** Es el tipo de validez más importante para las pruebas usadas en la selección y clasificación del personal. Se refiere a la efectividad de un instrumento para indicar por anticipado el nivel de ejecución o realización de un individuo en determinado tipo de conducta. Esto nos indica que la variable criterio sólo podría conocerse después de un tiempo. La validez predictiva se establece estadísticamente por medio de la regresión y la correlación, deben relacionarse los datos obtenidos por el instrumento usado con los que representen la variable criterio para obtener el coeficiente de validez.

### **2.8.1 OBTENCIÓN DE LA VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

Antes de utilizar el instrumento en un programa específico, se debe comprobar su validez, es decir, asegurarse de que mida realmente lo que se quiere medir. En el caso

de la medición del desempeño, para determinar la validez debemos tener por una parte los instrumentos elaborados y por otra un criterio externo con el cual compararlos.

Gómez Pérez y Mitre Reidl (1999), Mencionan que un criterio externo con el cual se correlacionan los criterios obtenidos por los sujetos en el instrumento que se está tratando de validar podría ser el juicio de los expertos quienes valoran a los mismos individuos que respondieron al instrumento.

Otro criterio también podría ser otro instrumento que ya este validado, y mida las mismas variables, se aplique a los mismos individuos y después se correlacione con los datos obtenidos en el instrumento que estamos validando.

Por el método de grupos contrastados puede también establecerse la validez, - este procedimiento consiste en formar dos mitades con las puntuaciones obtenidas, el 50% de calificaciones mas altas se suma y se le resta la suma de los puntajes obtenidos por el 50% más bajo y se divide entre el número total de evaluados, esto es para cada una de las variables que se estan midiendo.

Anastasi ( 1967 ), señala que puede aplicarse también a personas que tienen cierta antigüedad en el puesto y/o que están consideradas como exitosas, pero es importante que estas calificaciones no se utilicen para la toma de decisiones en otros programas, ya que esto puede contaminar el criterio . Una vez obtenidas estas calificaciones se procede a normalizarlas, con el fin tener un parámetro de comparación que nos permita colocar a las personas evaluadas en el punto que les corresponde dentro de la distribución.

## **2.9. BENEFICIOS DEL USO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un instrumento útil tanto para el empleado como para la empresa, es por lo tanto una de las funciones clave de la administración de personal que aporta a la organización por una parte la información necesaria para saber en que forma los empleados realizan su trabajo y si esto contribuye a que los objetivos de la empresa se logren y por otra, permite tomar las decisiones que se necesiten con el objeto de emplear los recursos humanos lo mas efectivamente que sea posible.

En lo referente a los beneficios para los trabajadores, les ofrece la oportunidad de ser reconocidos por la organización, de saber con cierta seguridad que es lo que se espera de ellos y como mejorar su desempeño. Les permite en suma oportunidades de crecimiento personal y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de una organización.

La evaluación del desempeño es tiene utilidad en prácticamente todas las áreas que maneja la administración de recursos humanos. Los usos más destacados de la información obtenida al medir la ejecución de la tarea son: mejorar el desempeño, mejorar el ambiente laboral y la comunicación, retroalimentación al proceso de selección de personal, orientación y ubicación de los trabajadores, capacitación y desarrollo, incentivos salariales, reubicación, despidos, etc. El desempeño insuficiente también puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos o sobre los planes de recursos humanos. Algunos de los usos los ilustramos a continuación con trabajos que con relación a este tema realizaron investigadores pertenecientes a la comunidad de psicología

### **2.9.1 MEJORA EL DESEMPEÑO Y LA COMUNICACION**

Mediante la retroalimentación sobre la actuación, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño, lo cual además mejora la comunicación entre ellos.

Un ejemplo de esta utilidad la podemos encontrar en el trabajo realizado por Canales (1993), quien hace notar la importancia de la evaluación del desempeño laboral en la organización, como un instrumento generador de productividad. Menciona que cuando su uso es posterior a la fijación mutua de metas y objetivos entre supervisores y subordinados, y anteceden a la retroalimentación que se genera al analizar la información que emana de su aplicación, se incrementa la producción y la comunicación.

## **2.9.2 PERMITE TOMAR DECISIONES EN CUANTO A POLITICAS DE COMPENSACION**

Ayuda a determinar quienes deben recibir estímulos por la dedicación a su trabajo o tasas de aumento. Muchas compañías conceden compensaciones o parte de sus incrementos salariales, basándose en el mérito, que se determina mediante la evaluación del desempeño.

Ruiz, ( 1997 ) nos muestra la forma en que se desarrolló un sistema de promociones a través de la evaluación del desempeño en la Comisión Nacional de Aguas. Se utilizó la técnica de escalas gráficas discontinuas y una calificación por puntos. Con estos instrumentos se evaluó a 1093 empleados, lo cual permitió otorgar incrementos salariales a 362 de ellos. Los mismos resultados se utilizaron para determinar como se otorgarían los elementos que permitieran a estos empleados, proyectarse en su carrera a mediano y largo plazo dentro de la institución.

## **2.9.3.DECISIONES DE UBICACION**

Las promociones, transferencias y separaciones, se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son por lo general un reconocimiento al desempeño anterior.

Martínez ( 1996 ) expone la estrategia para llevar a cabo la evaluación masiva de empleados con fines de reubicación, realizada en una instancia gubernamental. En ella se utilizó la experiencia en el manejo de técnicas psicológicas como El inventario de Recursos Humanos, las pruebas psicométricas, entrevista semiestructurada, un cuestionario de necesidades de capacitación, así como formatos de reportes de resultados aplicados en situaciones similares en otras empresas del Sector Publico.

En concreto se refiere a la evaluación de 1300 trabajadores adscritos a 33 centros en la República Mexicana, en virtud de que la comisión obrero-patronal fijó como política evitar los despidos y efectuar proceso de reubicación en un corto periodo de tiempo.

#### **2.9.4 PLANEACION Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL**

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.

Molina (1994 ), presenta un modelo evaluativo cuya finalidad es reunir datos para clasificar al personal en grupos o niveles de desempeño y obtener un perfil y su potencial para facilitar la estructura del programa de planeación de la carrera y que la toma de decisiones sobre el tipo de carrera que debe recibir el personal dependa principalmente de su clasificación.

#### **2.9.5 ROTACION DE PERSONAL**

Permite tomar medidas preventivas y en su caso correctivas para enfrentar el problema de la rotación de personal.

Martínez (1998 ), señala la importancia de contar con un sistema adecuado de evaluación del personal que pueda prevenir la deserción constante del personal, llamada rotación de personal, que implica grandes gastos en los procesos de selección, inducción, capacitación, etc. y que finalmente interfiere en la obtención de los logros de la empresa.

Su trabajo lo realizó en una empresa comercializadora, haciendo una revisión a cada una de las fases del procedimiento de selección.

#### **2.9.6 SEGUIMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONA**

Una vez que el trabajador está plenamente incorporado al trabajo, podemos comprobar la efectividad del proceso de selección, realizando un seguimiento que implique la evaluación del desempeño.

Cerón ( 1996 ), realiza la evaluación del desempeño laboral de profesores de nivel medio, a partir de un proceso selectivo, hace notar que el proceso de selección de profesores quedaría inconcluso, si no se verifican las predicciones emitidas acerca del candidato. Realiza un seguimiento en el desempeño del profesor en su trabajo cotidiano. Concluye que es a través de la evaluación del desempeño como puede enriquecerse el proceso de inducción, selección y capacitación del docente lo cual permitirá que el maestro pueda lograr en sus alumnos una formación integral.

En el capítulo siguiente se trata más ampliamente el proceso de selección de personal, en donde la aplicación de la evaluación del desempeño constituye el objetivo principal de este trabajo.

## Capítulo 3

### EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## Capítulo 3

### PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Este capítulo está destinado a presentar un panorama del procedimiento selectivo del personal. La idea es identificar la forma de su realización, para poder establecer su relación con la aplicación de la calificación de la actuación.

#### 3.1 CONCEPTO DE SELECCION DE PERSONAL

Según Blum y Naylor, ( 1990 p.43 ) " La selección, como su nombre lo implica, denota escoger, para su contratación , a un subconjunto de trabajadores, del conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado"

Para Arias (1996,p.258) "Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado", que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Dunnette ( 1984 ), lo considera como un proceso para seleccionar gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución .

Mahon (1992.p.187) considera a la selección de personal como "un proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa, y de evitar que ingresen aquellos no aptos" "Es el paso inicial para dotar a la organización de los hombres que efectivamente la harán funcionar".

#### 3.2 IMPORTANCIA DEL PROCESO SELECTIVO

Se ha repetido infinidad de veces que el buen funcionamiento de una compañía depende del recurso humano con el que cuente, ya que, como lo menciona Arias (1996, p 257), este " da sentido y significado a los otros recursos, técnicos y materiales,

en el logro de los objetivos preestablecidos". Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y las capacidades para el trabajo. Es por ello también que el proceso de selección para proveer a ese potencial humano fue uno de los primeros aspectos importantes dentro de una empresa en el que tuvo participación la psicología industrial.

Es particularmente en la primera guerra mundial cuando se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta la época en diversas ramas del conocimiento que tienen como objeto el estudio del hombre.

El proceso de selección fue cobrando más importancia a medida que las organizaciones fueron volviéndose más grandes y complejas, desarrollaron nuevas áreas de producción y servicios, tuvieron tendencia a descentralizar sus operaciones y generaron una gran necesidad de personal de muy diversas especialidades y niveles.

La escasez de personal preparado y la competitividad en las empresas han sido factores que han contribuido para hacer notar las utilidades derivadas de un procedimiento correcto de selección, como lo menciona Blumm ( 1990 ). Las tendencias hacia la automatización la computación y otros avances tecnológicos han contribuido a que este proceso sea más confiable y que incremente su importancia.

Stanton (1990, p. 11), señala que " la calidad del personal de una compañía es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera, que convierta su inversión en un rédito satisfactorio y que alcance sus objetivos básicos". Se refiere además a que se debe prestar cada vez más atención al proceso de selección para que al contratar al personal requerido se cumplan desde un principio los objetivos deseados y no se paguen los altos costos que implica el contratar al personal inadecuado.

Mahon (1992, p 190 ), considera que la selección de personal es un proceso "realmente trascendente" por lo que las empresas están obligadas a no escatimar esfuerzos, ni de tiempo ni de otros recursos, para llevarla adelante con éxito. Es el paso inicial para dotar a la organización de hombres que efectivamente la harán funcionar.

Hace también referencia a que "por muy buen diseño que tenga el organigrama de una empresa, si los hombres seleccionados no cubren los requisitos previamente definidos, no se obtendrán los resultados esperados.

### **3.3 ERRORES EN LA SELECCION DE PERSONAL**

En efecto, la inversión económica que se realiza para contratar empleados, con frecuencia resulta demasiado elevado. Aunque todas las compañías se dan cuenta del alto costo, pocas lo han calculado con precisión, depende del lugar y el nivel de empleo del que se trate. En Estados Unidos se estima que la cifra media se calcula en 1 750 dólares, Stanton (1990,p. 12). Los costos no terminan con la colocación del nuevo empleado, las personas de nuevo ingreso a menudo requieren capacitación, lo cual también resulta de elevado costo. En consecuencia si la persona seleccionada no resulta ser la adecuada, se tendrá que despedir en corto tiempo y empezar de nuevo todo el proceso.

Existen también otros costos ocultos, como son la baja calidad del trabajo de aquellos empleados que de alguna manera logran permanecer, la desorganización que estos empleados pueden causar en el ambiente laboral, y tal vez la pérdida de clientes, ventas, etc., y además una vez que el empleado se encuentra en la nómina, con frecuencia resulta muy difícil despedirlo y puede por lo tanto representar un gran peso para su departamento.

Mahon, (1992 p. 196) señala "que cuando la empresa se da cuenta de que la persona no es apta para el puesto, se inicia la lucha por la adaptación al mismo, lo cual generalmente se torna inalcanzable". En esta lucha interviene por un lado la persona que nota su carencia y trata de vencer la frustración que siente, y por otra la empresa, que intenta, a través de la capacitación u otros caminos ,compensar los factores no detectados en el proceso de selección. El error tiene un costo económico y un costo social. El primero es mas fácilmente medible por los gastos de un nuevo proceso, sueldos, tiempos malgastados, capacitación y tal vez indemnizaciones. Respecto al costo social, se manifiesta en la tensión que se producen en el ambiente laboral o a la que producen los despidos tanto a la persona que debe concretarla, como a la persona

despedida que debe reincidir su vida laboral y también para el grupo al que generalmente le produce una sensación de inseguridad respecto a su propia estabilidad laboral.

Al respecto, Blumm ( 1990 ), señala que los empresarios demuestran tener un gran interés en el desarrollo de medios para seleccionar a los trabajadores que sean mas eficientes, reduciendo en esta forma la posibilidad de contratar a los que sean relativamente ineficientes y reduciendo también con ello sumas considerables que se gastarían en entrenamiento a nuevos empleados, antes de determinar si serán o no eficientes,

Por otra parte, es necesario que consideremos que la decisión que tomemos con respecto a la aceptación o rechazo de un candidato, o la colocación en un puesto inadecuado, no solo a va a afectar a la empresa, sino a va a afectar la vida futura del trabajador.

Por lo anterior podemos darnos cuenta de la trascendencia económica y moral que implica detectar adecuadamente los potenciales de los hombres que harán que los objetivos de una organización se cumplan, y esto solo podría lograrse si podemos lograr desarrollar un sistema de selección apropiado el cual podamos estar renovando continuamente para estar acorde con los cambios de la época en que vivimos y que invariablemente repercuten en las empresas.

### **3.4 MODELOS DE SELECCION**

En relación a la forma en que se lleva a cabo un proceso de selección de personal, se han diseñados diferentes modelos entre los que se encuentran los centros de evaluación y la selección por objetivos, sin embargo predomina el uso de los modelos tradicionales ya que resultan mas prácticos, mas confiables y menos costosos, principalmente cuando se trata de seleccionar grandes grupos. En la actualidad el uso de la tecnología ha incrementado notablemente la contabilidad de este procedimiento y ha reducido considerablemente el tiempo empleado en su administración.

### **3.4.1 SISTEMA DE CENTROS DE EVALUACION.**

Los centros de evaluación constituyen uno de los métodos para la evaluación del potencial a futuro. Esta basada en tipos múltiples de evaluación como entrevistas en profundidad, antecedentes personales, la participación de candidatos en mesas redondas y ejercicios de simulación, actividades que van siendo calificadas por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulaciones de condiciones de las labores de la vida real pueden incluir ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener los resultados lo mas objetivos posibles.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero y resulta útil para puestos a nivel gerencial. Werther ( 1997 ), señala que varios especialistas consideran que el sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos .

Respecto a este modelo, Herrera (1988 p.34), menciona que en esta técnica "los observadores, se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y de uno o dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Por esto, los observadores estarán examinando personal en el cual se encuentran los requerimientos de un trabajo que ellos ya han ejecutado y supervisado". Aclara además que un factor importante antes de que empiece a funcionar el centro de evaluación es el entrenamiento de los observadores. Comenta además que algunas de "las conductas también conocidas con el nombre de dimensiones que pueden ser medidas en los centros de evaluación son : impacto, habilidad para la comunicación oral, habilidad para la comunicación escrita, liderazgo, habilidad para escuchar, planeación y organización, uso de delegación, y habilidad analítica."

### **3.4.2 SELECCION POR OBJETIVOS.**

Este sistema, propuesto en México por Alvaro Jiménez, ( según menciona Duarte (1995 p.11) se define como "la evaluación del candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo". Las características a evaluar están

dadas por el análisis del puesto . El procedimiento señalado por Jiménez ( 1977 ) incluye las siguientes fases:

**1 ) ANALISIS DE PUESTOS.-** En primer lugar se debe contar con una adecuada información sobre las funciones del puesto seleccionado, para lograrlo se utiliza la técnica denominada "análisis del puesto". Para obtener los datos, deben realizarse los siguientes pasos:

- a) Entrevista al actual ocupante del puesto
- b) Entrevista al jefe inmediato
- c) Entrevista al jefe de personal
- d) Observar el desempeño

De los datos obtenidos en estos pasos se procede a elaborar dos tipos de registros: uno para la conducta y otro para los productos, se elabora también una solicitud ponderada ( con pesos para cada uno de sus requisitos) y pruebas de conocimientos.

**2) SOLICITUD PONDERADA.-** Se aplica un cuestionario a manera de solicitud, en el que se asigna un valor a los datos que representen un requisito para el puesto. Si el candidato no cubre un mínimo, se cancela el proceso.

**3) PRUEBAS DE CONOCIMIENTO.-** Se aplican instrumentos que midan los conocimientos clave del puesto.

**4) INVESTIGACION.-** Se investigan los datos sobre su curriculum y se integran con las calificaciones obtenidas en la solicitud y los exámenes de conocimientos. Las personas que califican pasan a entrevista con el supervisor.

**5) ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.-** El Supervisor decide la contratación de alguno de los candidatos.

**6) CONTRATACION.-** Se le extiende un contrato temporal por 28 días

7) **PRIMER REGISTRO DE CONDUCTAS EN EL PUESTO.**- Durante 14 días son registradas, por el supervisor previamente entrenado. las conductas observadas y los productos obtenidos en el puesto.

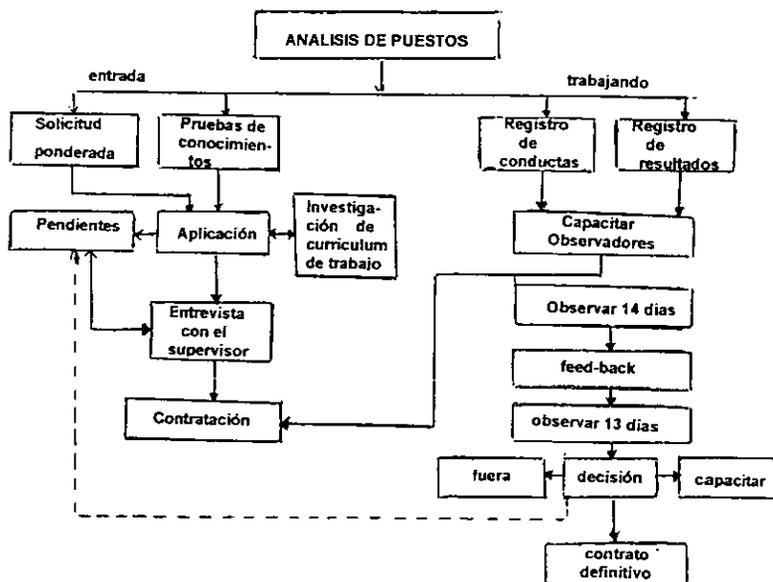
8) **RETROALIMENTACION.**- Al quinceavo día se le cita a una entrevista para darle retroalimentación sobre los resultados obtenidos en este primer periodo de observación

9) **SEGUNDO REGISTRO.**- Se continúa con los registros durante 13 días más para precisar los cambios en la conducta y los nuevos resultados

10) **SEGUNDO REGISTRO DE LA EJECUCION EN EL PUESTO.**- Se continúa con el registro de la ejecución del candidato durante los 13 días siguientes.

11) **CONTRATO DEFINITIVO.**- De acuerdo a los resultados, se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al candidato, o bien, darlo de baja.

**Modelo de selección por objetivos:**



fuelle: Jiménez A. (1977) Como entrenar en selección por objetivos, Guadarrama impresores, México.

### 3.4.3.MODELOS TRADICIONALES

Stanton, (1990 ) propone un sistema consecutivo de selección en el cual se va eliminando por etapas a los aspirantes que no resultan calificados en ellas. El propósito de este modelo es elegir y contratar personal con rapidez y de manera competente, sin desperdiciar tiempo en aspirantes que no califican. Señala una serie de etapas "vitales" que a continuación mencionamos:

**Etapas 1: Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la provisión de personal.** - Para cubrir esta etapa, se debe obtener una descripción precisa del puesto que se quiere llenar, que proporcione una idea clara de las capacidades importantes que se requieren del aspirante.

**Etapas 2.-Reclutamiento eficaz del solicitante.**-Se refiere a la importancia de tener un estudio detallado de las fuentes mas útiles

**Etapas 3: Selección inicial del solicitante.**- Se eliminan aquellos aspirantes que no cubren los requisitos básicos, a través de una entrevista inicial.

**Etapas 4: Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos.**- Esta comprobación debe realizarse , por lo menos telefónicamente.

**Etapas 5: La entrevista estructurada de selección.**- A los candidatos que han logrado llegar hasta este punto, se les realiza una entrevista de selección mas completa.

**Etapas 6: Evaluación del aspirante y resultado final.** -En esta etapa, se presenta un modelo conceptual en el que se evalúa al candidato con respecto a sus cualidades y facultades claves y se comparan con los requisitos del empleo para el cual se le esta considerando para apreciar que tanto se acerca al candidato ideal. De acuerdo al resultado, se podría tomar una decisión en cuanto a emplearlo o rechazarlo.

Posterior a esto, se maneja la validación del proceso como una retroalimentación.

Grados (1988), propone un modelo de selección de personal que incluye las siguientes fases:

**Análisis de puesto.**-Este proceso es básico dentro de las organizaciones, ya que permite determinar las funciones y responsabilidades , así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes . Es el punto de partida para implementar programas de reclutamiento, inducción y otros. Nos proporciona información de los siguientes aspectos:

- identificación del puesto
- descripción genérica
- ubicación jerárquica
- responsabilidades
- aptitudes requeridas
- relaciones del puesto
- rango salarial

**Reclutamiento.**- Es el procedimiento para abastecerse de candidatos con grandes probabilidades de éxito. Aquí se plantean:

- políticas
- tipos de reclutamiento
- fuentes de trabajo

**Evaluación de personal.**- Para la evaluación de las características de los candidatos se recurre a la aplicación de las siguientes herramientas:

- encuesta socioeconómica
- investigación de referencias
- entrevista en selección
- Evaluación psicométrica.

**Resultados.**- Los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación, se integran en un reporte en el que se resaltan los puntos claves que determinan la aceptación o rechazo del aspirante.

En un modelo básico de selección propuesto por Blum (1990.p 47), se consideran una serie de etapas que deben ser cubiertas para el desarrollo de un procedimiento apropiado de selección. Se aclara que el proceso de selección se basa en las diferencias individuales de cada persona, que son aprovechadas para elegir en primer término a "las personas que poseen la mayor cantidad de atributos inherentes al éxito en el empleo. Dentro de este modelo podemos observar claramente a partir de la etapa 4, la utilidad de la evaluación del desempeño, como "criterio" para considerar exitosa la labor de elección y provisión de personal.

**Etapla 1.- Examen de puestos vacantes.-** Se realiza un análisis del puesto. La comprensión y el conocimiento profundo del puesto es fundamental y debe realizarse antes de emprender cualquier prueba para selección y colocación de los empleados.

**Etapla 2.- Selección de criterios y predictores.-** Incluye por una parte, escoger un indicador que mida el punto hasta el que un trabajador es "bueno" o competente (criterio) y por otra la elección de una medida particular que pueda utilizarse como "predictor" del éxito de un empleado en su trabajo. La selección de criterios es un problema básico.

**Etapla 3.-Medición del rendimiento.-** Después de seleccionar los criterios y los predictores, deben obtenerse medidas de ellos para garantizar su validez. Una forma para esto puede ser aplicarlo a una muestra de empleados en servicio, que desempeñen el mismo puesto o equivalente a la plaza que se va a ocupar, o aplicando el predictor a nuevos empleados y esperando un tiempo para que los nuevos empleados se establezcan como trabajadores eficientes o deficientes.

**Etapla 4.-Relación del predictor con el criterio.-** Se determina si existe una relación significativa y verdadera entre las calificaciones de un empleado en el predictor y el criterio. Si existe una relación se considera que el proceso de selección tiene éxito. A este procedimiento se le denomina "evaluación de la validez de un predictor" y se realiza mediante un proceso estadístico que implica el uso y la comprensión de métodos de correlación y pruebas de significancia.

**Etapa 5.-Decisión sobre la utilidad del dispositivo de selección.** Del resultado de la etapa anterior depende en gran medida la decisión de sí debe o no utilizarse el predictor para seleccionar nuevos empleados.

**Etapa 6.-Reevaluación.-** Las situaciones laborales son dinámicas y cambian constantemente. Las circunstancias que hacen que hoy se haga una buena selección, pueden no ser útiles en un futuro, por lo que todo buen programa de selección debe reevaluarse periódicamente a fin de asegurar la realización correcta.

r

## Capítulo 4

# APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## Capítulo 4

### APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Independientemente del modelo que se haya empleado para seleccionar al personal de una empresa, como una parte fundamental del proceso, es necesario que comprobemos, una vez que este personal ha sido contratado, por una parte si esta siendo útil para los objetivos de la organización y por otra si los instrumentos y técnicas que se utilizaron están funcionando adecuadamente, además esta evaluación deber ser permanente para ajustarse a los cambios que continuamente se suscitan en el mundo y que repercuten en las empresas, manifestándose como nuevas tendencias tecnológicas, nuevos estilos de administración, nuevas herramientas de gestión, etc. y que implican cambio de estrategias y tal vez modificación de instrumentos.

Dunnette ( 1984 ), dice al respecto que es necesario verificar si las medidas que hemos escogido son predictores útiles en esta situación específica de selección de personal, y si predicen las conductas de trabajo que hemos especificado y medido. Después de haber realizado esto, conoceremos mejor cuales medidas son las mas útiles para seleccionar a los futuros aspirantes . Además, la evidencia obtenida en este estudio podría agregarse a la información de investigación acumulada con respecto a los test (herramientas) que estemos usando y a nuestro conocimiento del significado, interpretabilidad y usos potenciales de los tests, en problemas de selección futura.

Arias ( 1996.p.275 ), se refiere a un control del proceso de selección en el cual "se establece un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, con el propósito de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, en este último caso, hay que introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección." Así mismo menciona, que para el caso, pueden emplearse las entrevistas de ajuste, que se realizan en un lapso determinado después, de la contratación. En ese tiempo se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado. Pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las de calificación de méritos.

#### **4.1. RELACION ENTRE LOS DOS CRITERIOS**

El proceso de selección de personal, constituye en sí una técnica de evaluación del desempeño a futuro, es decir tiene el propósito de determinar el éxito en la actuación de un empleado mediante la evaluación de su potencial en las dimensiones consideradas para un puesto. Los resultados solamente se podrán conocer después de un cierto periodo de tiempo, cuando podamos contar con un criterio con el cual estimar la realización exitosa de las mismas dimensiones pero manifestadas en conducta laboral, en este caso sería el resultado de la evaluación del desempeño. Se trata entonces de un problema de validez predictiva,

Retomando el tema de validez predictiva que se trató en el capítulo dos, vemos que para estimar este coeficiente de validez, es necesario encontrar el grado en el que se relacionan los dos criterios antes mencionados y para esto se requiere aplicar un método de correlación. Las fórmulas de los más sencillos aplicables a esta situación los mencionamos en los puntos siguientes. Para la aplicación práctica de estos y otros procedimientos estadísticos mencionados en este trabajo es aconsejable utilizar un programa para computadora, el cual nos va a facilitar la tarea, a dar rapidez y mayor precisión. Gómez-Perez Mitre y Reidl (1999), mencionan como uno de los más aceptables el programa estadístico SPSS Statistic ( Paquete estadístico para las ciencias sociales )

#### **4.2 Coeficiente de correlación:**

Una manera general de expresar la exactitud predictiva de una técnica de selección, mencionada por Dunnette ( 1984 ), y otros autores revisados como: Blumm ( 1990 ), Arias, ( 1996 ), Magnusson ( 1967 ), Anastasi (1967), consiste en usar el coeficiente de correlación  $r$ . Este índice que oscila desde -1.00 hasta + 1.00 expresa el grado y la dirección de cualquier relación entre dos medidas. Cuando se dispone de dos medidas de cada persona, por ejemplo una puntuación de selección y una estimación de la ejecución en la tarea, como lo hemos manejado en el presente trabajo, podemos

expresar ambas medidas en forma de puntuaciones estándar, que se suman y se promedian para tener un índice sencillo llamado coeficiente de correlación, ( también conocido como coeficiente de Pearson o producto momento). Puede decirse que existe una correlación positiva si los valores obtenidos se aproximan a +1.00, si por el contrario se aproximan a -1.00, la correlación será negativa.

La fórmula de r es:

$$r = \frac{\sum Z_x Z_y}{n}$$

en donde:

$Z_x$  = puntuación tipo o estándar del predictor

$Z_y$  = puntuación tipo o estándar de evaluación del desempeño

$n$  = total de personas evaluadas

### Ejemplo de correlación positiva entre dos medidas

(las puntuaciones altas en x corresponden a las puntuaciones altas en y)

Persona	Puntuación de test	Puntuación de ejecución en el trabajo	$Z_x$	$Z_y$	$Z_x Z_y$
A	5	5	$\sqrt{2}$	$\sqrt{2}$	+2.0
B	4	4	$1/\sqrt{2}$	$1/\sqrt{2}$	$+1/2$
C	3	3	0	0	0
D	2	2	$-1/\sqrt{2}$	$-1/\sqrt{2}$	$+1/2$
E	1	1	$-\sqrt{2}$	$-\sqrt{2}$	+2.0
Media	3.0	3.0			$\sum Z_x Z_y = +5.0$
Desviación Estándar	$\sqrt{2}$	$\sqrt{2}$			$r = +1.00$

Fuente: Dunnette, M, (1984 ) Psicología Industrial, Trillas, México.

**Ejemplo de correlación negativa entre dos medidas**

(las puntuaciones altas en x corresponden a las puntuaciones bajas en y)

Persona	Puntuación de ejecución		$Z_x$	$Z_y$	$Z_x Z_y$
	Puntuación de test	en el trabajo			
A	5	1	$\sqrt{2}$	$-\sqrt{2}$	-2.0
B	4	2	$1/\sqrt{2}$	$-1/\sqrt{2}$	$-1/2$
C	3	3	0	0	0
D	2	4	$-1/\sqrt{2}$	$1/\sqrt{2}$	$-1/2$
E	1	5	$\sqrt{2}$	$-\sqrt{2}$	-2.0
Media	3.0	3.0		$\Sigma Z_x Z_y = -5.00$	
Desviación Estándar	$\sqrt{2}$	$\sqrt{2}$		$r = -1.00$	

Fuente: Dunnette, M, (1984) Psicología Industrial, Trillas, México.

**Ejemplo de medidas sin relación sistemática:**

(las puntuaciones altas en x, algunas veces corresponden a puntuaciones altas y otras bajas en y)

Persona	Puntuación de ejecución		$Z_x$	$Z_y$	$Z_x Z_y$
	Puntuación de test	en el trabajo			
A	5	3	$\sqrt{2}$	0	0
B	4	5	$1/\sqrt{2}$	$\sqrt{2}$	+1.0
C	3	1	0	$-\sqrt{2}$	0
D	2	2	$-1/\sqrt{2}$	$-1/\sqrt{2}$	$+1/2$
E	1	4	$-\sqrt{2}$	$1/\sqrt{2}$	-1.0
Media	3.0	3.0		$\Sigma Z_x Z_y = +1/2$	
Desviación Estándar	$\sqrt{2}$	$\sqrt{2}$		$r = +0.10$	

Fuente: Dunnette, M, (1984) Psicología Industrial, Trillas, México

### 4.3. RELACION DE LOS RESULTADOS.

En el punto anterior se trató el caso de validación con un solo instrumento, sin embargo para medir las dimensiones que predicen un desempeño laboral exitoso es necesario utilizar diferentes instrumentos, a ese conjunto de instrumentos se le conoce con el nombre de "batería". Para poder relacionar los resultados predictivos de este conjunto con los obtenidos en la evaluación del desempeño, es necesario primero obtener la correlación que guardan cada uno de los instrumentos con los demás y con esto obtener una calificación única. Esto se hace por medio de la ecuación de regresión múltiple que mostramos a continuación.

#### 4.3.1 ECUACIÓN DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Anastasi ( 1967 p.168 ), señala que : " La ecuación de regresión múltiple - proporciona una puntuación en el criterio , partiendo de la base de las puntuaciones en todos los test de la batería. Esta ecuación se basa esencialmente en las interrelaciones de entre los test, y de cada uno con el criterio final. La validez entera de la batería se halla correlacionando el resultado de la regresión múltiple de la batería y el criterio que resulte de la evaluación del desempeño".

Magnusson ( 1967, p. 188 ), señala que los puntajes obtenidos por los individuos en cada uno de los instrumentos que forman una batería, pueden combinarse de diferentes maneras para obtener un puntaje total, y que el procedimiento mas común consiste en obtener este puntaje de cada uno de los instrumentos pesados o no pesados. Esto es, no todos contribuyen en el mismo grado a la validez total porque tienen diferentes pesos. El procedimiento para pesarlos es "el análisis de regresión múltiple". Así mismo menciona que para determinar los pesos se toma en cuenta la correlación de cada una de las medidas y una medida criterio y la correlación entre los instrumentos incluidos en la batería.

La fórmula para calcular esta ecuación para un individuo es:

$$Z'_y = b_1 z_1 + b_2 z_2 + b_3 z_3 + \dots + b_n z_n$$

En donde :

$Z'_y$  = coeficiente de validez estimado

$B_1, b_2, \text{ etc.}$  = pesos de regresión ( constantes por los cuales los puntajes estándar de cada individuo en cada instrumento ,tienen que multiplicarse antes de ser incluidos en los puntajes finales).

$z_1, z_2, \text{ etc.}$ , = puntajes estándar de cada individuo en cada uno de los tests considerados.

#### 4.3 MEDIDAS ESTANDARIZADAS.

Magnusson ( 1967 ), dice que existen situaciones en donde necesitamos comparar los resultados obtenidos por métodos diferentes de la psicología, como por ejemplo un test de personalidad y una hoja de registro para evaluar la tarea. Al comparar los puntajes crudos de estos dos instrumentos, no obtendríamos datos relevantes, ya que no pertenecen a la misma escala, es por ello que deben normalizarse (estandarizarse) para que adquieran un significado .

El proceso de normalización consiste en colocar los puntajes de un individuo en una distribución de puntajes correspondiente a una población común, de manera que conserve su posición exacta con respecto a esa población. Se basa en los principios de la distribución normal que es aquella en la que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor del valor medio, ( promedio) con un número disminuyente en los valores a cada lado de la media . En el caso de los test comerciales que usamos para medir las dimensiones conductuales podemos utilizar las normas que se proporcionan con los instrumentos, sin embargo, es preferible elaborar normas específicas para la población con la que se esté trabajando. Para los instrumentos de medición que se elaboran para evaluar el desempeño, se pueden obtener los datos al aplicar las hojas de evaluación a empleados que hayan desempeñado por un tiempo considerable las funciones del puesto o que sean considerados como exitosos en él.

Para expresar la posición relativa de cualquier persona en la curva normal podemos utilizar la siguiente fórmula que presenta Dunnette ( 1984 ):

$$\text{Puntuación tipo} = z = \frac{x-m}{SD} \qquad x = ( z SD) + m$$

Donde x= la puntuación de un individuo en una medición

M= la puntuación media de todos los individuos en la medición

SD=la puntuación estándar de todos los individuos en la medición

Por medio de la transformación y normalización lineal, podemos satisfacer necesidades estadísticas como son:

- a) significancia precisa en los datos con los cuales hacemos comparaciones.
- b) constituir una norma para un grupo de referencia que permita ubicar a cada individuo en el lugar que le corresponde con respecto a los otros.
- c) utilizar los valores de los individuos como puntajes en una escala de intervalo
- d) Utilizar las propiedades matemáticas basadas en la "ley de la distribución normal".

Los puntajes obtenidos en una distribución normal pueden expresarse en diferentes escalas , algunas de ellas son: puntajes t, estaninas, percentiles, puntajes estándar o z, esto depende de las frecuencias que se quieran emplear, a cada frecuencia le corresponde un porcentaje de la población. Todas son equivalentes. En la tabla siguiente se muestran gráficamente.

## ESCALAS NORMALIZADAS

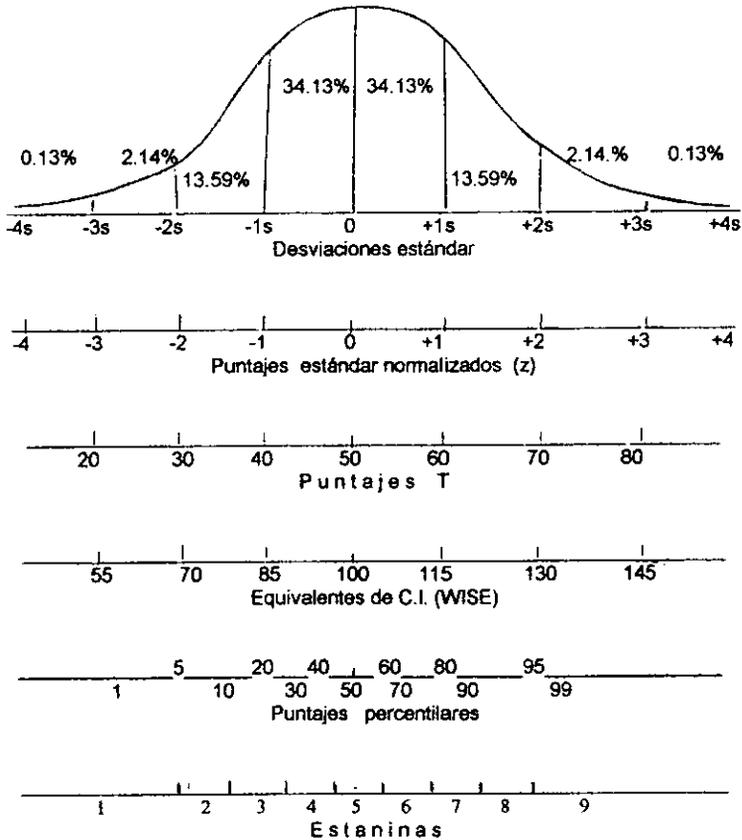


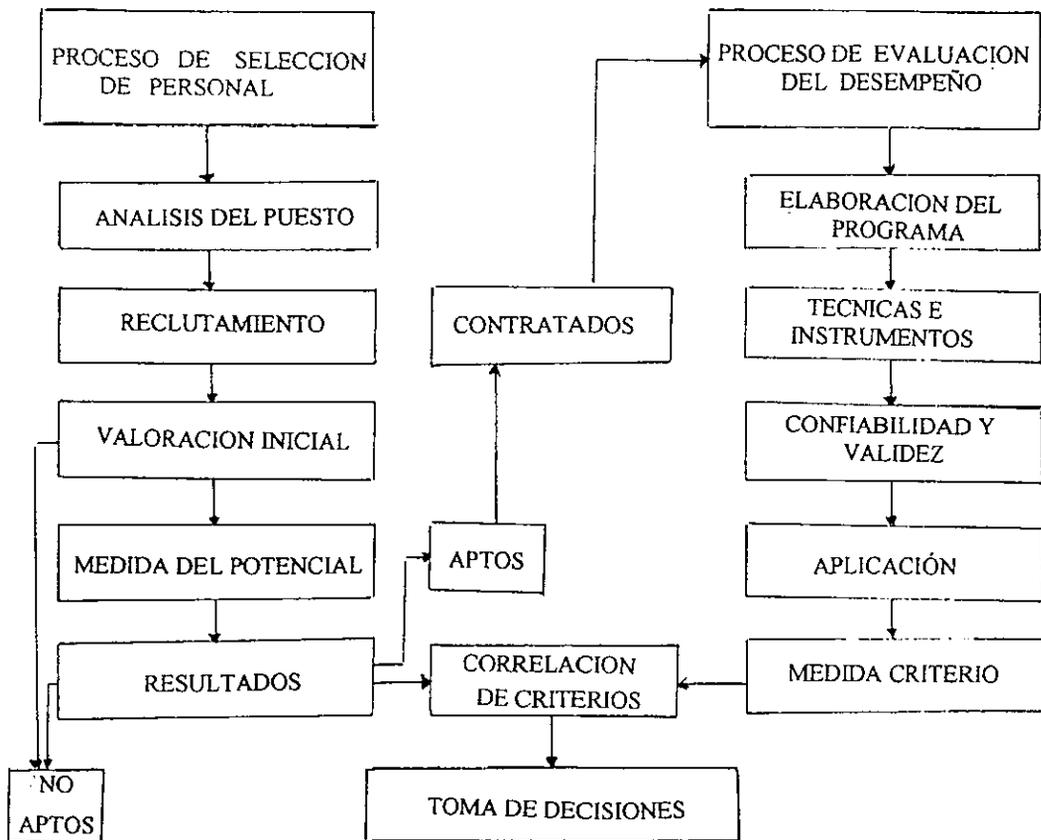
Fig. 16.3. Puntajes de una distribución normal en diferentes escalas

Fuente: Dunnette, M., (1984), Psicología Industrial, Ed, Trillas, México

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO SEGUIMIENTO AL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
PROPUESTA**

# EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO SEGUIMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## PROPUESTA



# **EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO SEGUIMIENTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

(PROPUESTA)

En los siguientes puntos se concentra información derivada del análisis de los aspectos más relevantes tratados en la investigación realizada en el presente trabajo para que, a manera de guía, facilite al psicólogo la evaluación de su trabajo en cuanto a selección de personal mediante la aplicación de la evaluación del desempeño.

## **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es un procedimiento mediante el cual se elige para ocupar un puesto, a la persona cuyo potencial laboral se considera el más favorable para lograr el éxito en el desempeño de la tarea.

### **ETAPA 1.-ANALISIS DE PUESTOS**

Todo sistema de selección de personal debe iniciarse con el análisis de puestos que proporcione un adecuado conocimiento de los requisitos básicos, nivel jerárquico y funciones realizadas y que como resultado del estudio de esta información, se tenga una idea clara de las capacidades que requiere el aspirante, las cuales deben agruparse por áreas. Para este fin podemos utilizar:

- a) La descripción de puestos que nos proporcione la compañía, ( profesiograma ).
- b) Entrevista al actual ocupante del puesto
- c) Entrevista al jefe inmediato
- d) Entrevista al jefe de personal
- e) Observación directa el desempeño

Con los datos obtenidos se continúa con la búsqueda del personal que cubra los requisitos.

## **ETAPA 2.-RECLUTAMIENTO**

Es el procedimiento para abastecerse de candidatos con grandes probabilidades de éxito, para esto es necesario tener un estudio detallado de las fuentes más útiles. Algunas de ellas pueden ser:

- a) El propio personal de la empresa
- b) Escuelas o universidades
- c) Convocatoria directa a través del periódico
- d) Convocatoria en otros medios de comunicación.

## **ETAPA 3: VALORACIÓN INICIAL DEL SOLICITANTE.**

Se valoran los requisitos sin los cuales no es posible la contratación de aspirante en un puesto. Estos pueden ser: edad, escolaridad, experiencia, estatura., etc. Los aspirantes que no cubran estos aspectos son eliminados. Algunas de las herramientas que podemos utilizar para esta valoración son.

- a) entrevista inicial
- b) solicitud de empleo
- c) referencias de empleos

Los candidatos que cubran los requisitos básicos, pueden pasar a la siguiente etapa, los que no los cubran son rechazados.

#### **ETAPA 4.-MEDIDA DEL POTENCIAL PARA EL ÉXITO**

En el análisis de puesto se obtuvo una lista de actividades que se llevan a cabo en un empleo, es necesario entonces, determinar una medida que pueda predecir el éxito en la realización de estas funciones. Para lograr esto, se puede

- a) agrupar las actividades de acuerdo a su similitud
- b) determinar que cualidades y habilidades son necesarias para que una persona pueda realizarlas.
- c) Elaborar un perfil teórico (perfil "tipo") en donde se consideren estas características.
- d) elegir los instrumentos con los cuales se pueda efectuar la medición de estas dimensiones.

Se procede a la aplicación y calificación de los instrumentos.

#### **ETAPA 5.- RESULTADOS**

Los puntajes crudos obtenidos por los solicitantes en cada uno de los instrumentos aplicados se convierten a puntales estandarizados, utilizando de preferencia las normas que se hayan obtenido a partir de un grupo de referencia

- a) Se procede a aplicar la ecuación de regresión múltiple para obtener un puntaje total de la batería aplicada y para poder establecer los pesos que le corresponden a cada instrumento, ya que debemos recordar que no todos contribuyen en la misma forma al éxito en el empleo.
- b) Dentro de la distribución normalizada se puede determinar el punto de corte de calidad el cual es la base para la toma de decisiones de aceptación o rechazo. Se sugiere que este se considere de la media a la derecha que comprende al % de la población comparada. Con base a los resultados obtenidos, se toma la decisión de aceptación o rechazo.
- c) Los candidatos aptos se canalizan al departamento de personal para su contratación
- d) Transcurridos tres meses, se les aplica el proceso de evaluación del desempeño.

## **PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Es un procedimiento que sirve para determinar si la ejecución del trabajo es satisfactoria. Permite evaluar de una forma precisa y confiable la manera en que un empleado realiza las tareas inherentes a un puesto, en un periodo dado.

### **ETAPA 1.- ELABORACIÓN DEL PROGRAMA.-**

Para todo programa de evaluación del desempeño se deben plantear el objetivo y las políticas. Hay que recordar que el primero se refiere a que es lo que queremos hacer, y las segundas a como debemos hacerlo, es prácticamente una guía de las acciones que debemos efectuar para lograr el objetivo.

**OBJETIVO.-** El objetivo de la evaluación del desempeño como seguimiento al proceso de selección de personal, es comprobar la efectividad del programa a través de valorar el éxito en la ejecución de la tarea, una vez que los seleccionados están plenamente incorporados al trabajo.

**POLITICAS.-** En cuanto a las políticas, dependen de las necesidades y la estructura de la organización, pero en general se refieren a determinar los lineamientos para cada una de las etapas de la evaluación, algunos de los mas relevantes son: definir periodicidad, responsabilidades, instrumentos y técnicas utilizados, metodología y manejo de los resultados.

**PERIODICIDAD.-** El proceso de evaluación del desempeño se inicia tres meses después de que el empleado fue contratado, tiempo en el que este debe de estar plenamente incorporado al trabajo,

**RESPONSABILIDAD.-** La responsabilidad del programa debe ser del psicólogo quien por su preparación académica cuenta con los recursos teóricos y empíricos para elaborar, realizar y evaluar un programa encaminado a la evaluación de la conducta y debe contar con el apoyo del supervisor o jefe directo de los evaluados, ya es quien posee la experiencia y conocimiento relativos al desempeño del puesto

## ETAPA 2.-TECNICAS E INSTRUMENTOS.

En el proceso de selección de personal, nos basamos en el análisis de puestos para detectar las tareas realizadas en un puesto y con base en esta información, se determinaron las habilidades y cualidades que era necesario medir para predecir el éxito en el trabajo. En el proceso de evaluación del desempeño se debe valorar la forma en que la persona seleccionada lleva a cabo las mismas tareas que se consideraron. Se considera que la persona indicada para opinar acerca del desempeño laboral de un empleado es su supervisor o jefe inmediato, es por eso que se han diseñado métodos que se basan en la elaboración de registros o cuestionarios destinados a obtener su opinión, que van a ser los instrumentos de medida.

Los métodos de escalas llamados también métodos gráficos o métodos de diagrama, son los de uso más común ya que se realizan con facilidad, su aplicación es sencilla, los evaluadores requieren poca capacitación y se pueden aplicar a grandes grupos de empleados, además pueden ser convertidos a calificaciones estandarizadas y se pueden aplicar a grandes grupos de empleados. Puede seleccionarse también alguno de los métodos tratados que más se adecue a las necesidades.

Para elaborar el contenido de los instrumentos de medida por los métodos de escalas, se consideraran como parámetros las tareas mencionadas, agrupadas por áreas, que pueden escalarse de forma continua o discontinua.

En las escalas continuas se presenta cada característica por una línea dividida en grados. Un extremo corresponde al grado mínimo de atributo y el otro extremo corresponde al grado máximo.

Para las escalas discontinuas, dentro de cada característica los grados están marcados por una definición de lo que implica el grado.

### ETAPA 3.- CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad de un instrumento se refiere a la exactitud con la que un instrumento mide lo que mide, mientras que su validez al grado en este mide realmente lo que pretende medir. Después de seleccionar las técnicas y elaborar los instrumentos, debe garantizarse su confiabilidad y su validez. En ambos casos es necesario obtener un criterio externo que sirva de comparación. Una de las mejores formas para hacer esto puede ser evaluar con los instrumentos elaborados a una muestra de empleados en servicio, que desempeñen el mismo puesto o equivalente a la plaza que ocupa la persona o personas que se van a evaluar, con la observación de que los datos obtenidos solo se emplearan para este fin y que la evaluación debe hacerla el supervisor o jefe inmediato de los evaluados. Una vez obtenidos los resultados podemos utilizarlos para obtener: confiabilidad, validez y normas.

Para la aplicación de métodos estadísticos, es importante conocer su aplicación y fórmulas en un proceso específico, para su ejecución, pueden utilizarse los programas estadísticos para computadora que disminuyen el trabajo y garantizan rapidez, exactitud y por lo tanto mayor confiabilidad. Uno de los más usados es el paquete estadístico, **S P S S** ( Estadísticas Aplicadas a las Ciencias Sociales)

**CONFIABILIDAD.** Se puede establecer mediante la división en dos mitades comparables del instrumento. Las puntuaciones obtenidas se correlacionan para obtener el coeficiente de confiabilidad. La división del instrumento también puede hacerse computando las puntuaciones de elementos pares y de nones por separado teniendo cuidado que los elementos pertenezcan al mismo grupo. Las mitades obtenidas se correlacionan por el método de Spearman-Brown. La fórmula es la siguiente:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

donde:

R= La confiabilidad estimada de la prueba total.

r= el coeficiente resultante de las dos mitades de la prueba.

**VALIDEZ.-** Se puede establecer por el método de grupos contrastados. Este procedimiento consiste en formar dos mitades con las puntuaciones obtenidas, el 50% de calificaciones mas altas se suma y se le resta la suma de los puntajes obtenidos por el 50% mas bajo y se divide entre el número total de evaluados, esto es para cada una de las variables que se están midiendo.

**OBTENCION DE NORMAS.-** Una vez obtenidas estas calificaciones se procede a normalizarlas, por grupo de tareas consideradas, con el fin de:

- a) tener un parámetro de comparación que nos permita colocar a las personas evaluadas en el punto que les corresponde dentro de la distribución.
- b) dar un significado a los datos con los cuales se van a hacer comparaciones.
- c) utilizar los valores de los individuos como puntajes en una escala de intervalo

Para obtener una distribución normalizada podemos utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Puntuación tipo} = z = \frac{x-m}{SD} \quad x = (z \text{ SD}) + m$$

Donde x= la puntuación de un individuo en una medición

M= la puntuación media de todos los individuos en la medición

SD= la puntuación estándar de todos los individuos en la medición

Se debe recordar que los puntajes obtenidos en una distribución normal pueden expresarse en diferentes escalas , algunas de ellas son: puntajes t, estaninas, percentiles, puntajes estándar o z, esto depende de las frecuencias que se quieran emplear, a cada frecuencia le corresponde un porcentaje de la población. Todas son equivalentes.

#### **ETAPA 4.- EVALUACION**

Una vez que se tienen elaborados instrumentos de medición confiables y validados y que se dispone de las normas correspondientes, se procede a la aplicación. La evaluación debe ser responsabilidad del supervisor o jefe inmediato de las personas que van a ser calificadas y que son las que han observado directamente el desempeño del empleado y además conocen las funciones del puesto . A ellos debe capacitárseles con

respecto a la utilización de los registros, hojas de evaluación o cuestionarios, según proceda .

En este punto es importante recordar, que la forma de calificación esta basada en estimaciones que provienen del supervisor por lo que se les debe conscientizar de la importancia del programa de evaluación y capacitarlos para que no cometan los errores provenientes de influencias subjetivas propias de los juicios humanos y que conducen a distorsiones que pueden afectar significativamente el resultado de la evaluación.

Los errores mas comunes son:

- Errores de indulgencia
- Efecto de halo
- Efecto de acontecimientos recientes
- Prejuicios personales
- Calificación lógica
- Tendencia central
- Errores de proximidad

Dentro de la capacitación es necesario:

- explicar la necesidad de emitir juicios imparciales
- enseñar los tipos de opiniones que pueden distorsionar la evaluación
- unificar criterios
- ejercitarlos en forma práctica antes de realizar la evaluación.

## **ETAPA 5.- OBTENCIÓN DE LA MEDIDA CRITERIO**

Los puntajes obtenidos por el evaluado o evaluados en cada grupo de tareas consideradas, se suman y se convierten en calificaciones estandarizadas con las normas correspondientes, lo cual va a dar la calificación para cada área y se procede a aplicar la ecuación de regresión múltiple para obtener un puntaje total de todas la áreas.

Estos puntajes estandarizados para cada grupo de tareas, correlacionados con los de los instrumentos empleados para medirlas en el proceso de selección de personal, determinan el coeficiente de validez para esa área.

## **RELACION DE LOS CRITERIOS**

El puntaje total obtenido en el proceso de selección de personal se correlaciona con el puntaje total obtenido en el proceso de evaluación del desempeño, el coeficiente obtenido se considerará significativo si corresponde a 0.85 o mas.

## **TOMA DE DECISIONES**

Si existe una relación significativa, se considera que el proceso de selección tiene éxito, y puede tomarse la decisión de seguir utilizando el procedimiento para seleccionar a nuevos empleados.- Si no es así, se procede a la revisión y validación de cada uno de los instrumentos empleados para modificar o desechar los que no sean útiles.

Es importante señalar que las situaciones laborales son dinámicas y cambian constantemente. Las circunstancias que hacen que hoy se haga una buena selección, pueden no ser útiles en un futuro, por lo que todo buen programa de selección debe reevaluarse periódicamente a fin de asegurar la realización correcta.

r

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Muchos de los problemas dentro de las organizaciones se generan por no tener al individuo adecuado en el puesto adecuado, de ahí la importancia de contar con un sistema de selección de personal confiable, que se evalúe periódicamente a través procesos como la medición del desempeño y que proporcione desde un principio al personal idóneo que se requiera.

En el presente trabajo se recopiló parte de la información relevante, referente a la evaluación del desempeño presentada por diversos autores, misma que se analizó y ordenó de forma tal que permite tener un panorama amplio de este tema. Al cubrir los puntos más importantes, se pretende que el psicólogo interesado no tenga que recurrir a una gran variedad de obras, ya que unas tratan algunos aspectos que no tratan las otras. En este estudio se intentó complementarlas.

Los datos obtenidos se concentran de forma práctica en el modelo planteado, en donde se presentan, a manera de guía, para que el psicólogo pueda seguir los puntos básicos para utilizar la evaluación del desempeño como criterio para evaluar el proceso de selección de personal. Esta información puede servir por lo tanto como base para investigaciones futuras, relacionadas con el seguimiento al proceso de selección de personal, encaminadas a evaluar el propio trabajo del psicólogo, reafirmando el empleo del procedimiento, o en su caso permitiéndole conocer la necesidad de establecer cambios.

Con base en los resultados alcanzados, planteados en los puntos anteriores, se puede concluir, que con esta información se ha tratado de cubrir el objetivo para llevar a cabo este estudio.

Sin embargo, encontramos que adicionalmente a que medir la actuación en la tarea de los trabajadores va a servir para validar el trabajo de provisión de personal, la aplicación de estos programas de evaluación en otras áreas de la administración de

personal, contribuye a que tanto los trabajadores como la organización se beneficien con las muchas utilidades que se pueden obtener de la evaluación del desempeño.

No se puede negar la importancia que tiene este proceso en las empresas para la toma de decisiones, en lo que se refiere a aspectos de administración de recursos humanos, sin embargo, se observa que en el país, difícilmente se realizan estudios de esta naturaleza, por lo cual se están desaprovechando todos los beneficios que podría brindarnos su adecuada utilización. Esto se ve reflejado, principalmente, en el sector público, en donde muchas instituciones operan con pérdidas y con sistemas caducos, en gran parte porque sus dirigentes no se han percatado de la inadecuada utilización del potencial que tienen sus recursos humanos, que no han sido evaluados y canalizados a mejores opciones. Es también ampliamente conocida la falta de calidad y calidez en los servicios, la lentitud en los procesos provocados por la apatía y negligencia de los trabajadores y en general un ambiente de desmotivación y de actitudes que impactan negativamente a los usuarios.

Es necesario pues que la comunidad de psicología, perteneciente al área laboral, contribuya a la difusión de los programas de evaluación dirigidos a los recursos humanos, para que las organizaciones al utilizarlos, cuenten con personal eficiente que colabore de manera muy importante en el logro de sus objetivos específicos y que en general hagan uso de la amplia gama de utilidades que puede darles la aplicación de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones, especialmente en el área de selección de personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anastasi,A (1969) Tests Psicológicos, Ed. Aguilar, España.

Arias F. (1990) Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.

Ballesteros ,P,R, (1982) La psicología Aplicada a la Empresa, Biblioteca Básica de Psicología, Ed. CEAC, Barcelona, España.

Blumm, M, Naylor J, (1990) Psicología Industrial, Ed. Trillas, México.

Cabrera, A, Islas, M, (1992), Modelo Reciente en Desarrollo Organizacional, Una comparación con los modelos clásicos, Tesis de licenciatura, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Canales, A (1993), La evaluación del desempeño laboral en la organización, como un instrumento generador de productividad y su relevancia ante una inminente apertura comercial, Tesis. de licenciatura, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Cerón, F.G. (1996), Selección de Personal Docente y Evaluación de su Desempeño en Educación Media, Como una Estrategia Dirigida al Logro de la Excelencia Educativa, Reporte Laboral, Universidad Anáhuac. Escuela de psicología, México.

Chiavenato,I. (1989), Introducción A la Teoría General de la Administración, Ed.Mc.Graw-Hill, México.

Chruden, H, Sherman, A, ( 1977), Administración de Personal, Ed. Continental, México

Duarte, K,(1995), Evaluación del potencial ejecutivo a través de la Selección de Personal Tesina. UNAM, Fac. de Psicología, México.

Dunnette M, (1984), Psicología Industrial, Ed. Trillas, México.

Gómez-Perez, Mitre y Reidl, ( 1999 ), Medición en ciencias sociales, Apuntes para el programa de apoyo a titulación, División de Educación continua, UNAM, México.

Grados,J, Beutelspacher,O, Castro,M, (1980), Calificación de Méritos, Ed.Trillas, México.

Grados..J.(1988), Inducción, Reclutamiento y Selección, Ed. El Manual Moderno, México.

Herrera, M. (1988), Evaluación del Potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos, Tesina. UNAM, Fac. de Psicología, México.

Internet , (1995 ), Evaluación del desempeño, Página de recursos Humanos, Madrid, España,

Jiménez A.( 1977) , Como entrenar en selección por objetivos. Guadarrama Impresores, S.A., México.

Mahon H,(1992), Las personas: la clave para el éxito de su empresa. Vergara Editores, Argentina.

Martínez, F.(1996), Evaluación del potencial de los recursos humanos para fines de reubicación en una empresa del sector público. Reporte laboral, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Martínez G.(1998), Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección para conocer causas de Rotación de Personal en una Empresa Comercializadora. Reporte Laboral, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Molina, O.(1994), La planeación de Recursos Humanos, desde un punto de vista de la Evaluación del Desempeño. Tesis de licenciatura, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Ruiz E,(1997), Desarrollo de un sistema de promociones para el personal en una institución gubernamental a través de la evaluación del desempeño. Reporte laboral, UNAM, Fac. de Psicología, México.

Smith, I. (1995) Desempeño Laboral, video clip, Ed .Mc.Graw-Hill, Estados Unidos.

Stanton, E, Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Ed. Limusa, México.

Werther,W.B.Davis.K.1997 Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc.Graw-Hill, México.