



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

## **Evaluación Psico- Organizacional**

T E S I S   E M P Í R I C A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A N  
**Claudia Ríos García del Castillo**  
**Silvia Vargas Sánchez**

**Director:** Lic. Jorge Montoya AVECÍAS  
**Dictaminadores:** Lic. Jorge Alfonso Rodríguez Gómez  
Mtro. Isaac Pérez Zámora



Los Reyes Iztacala, Edo. de México

2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A l asesor: Lic. Jorge Montoya A.**

**Por su confianza, paciencia, orientación, tiempo y apoyo  
brindado en la realización de esta tesis.  
Por su compromiso para con nosotras, que sin necesitarlo  
lo adquirió**

**A los dictaminadores: Mtro. Isaac Pérez Z.  
Lic. Jorge A. Rodríguez G.**

**Por su asesoría, apoyo y sugerencias  
en este proyecto**

**A la UNAM.**

**Porque es un orgullo ser parte de las filas de  
Profesionales egresados de esta institución.  
Porque gracias a que me albergó en sus aulas, me  
permitió adquirir los conocimientos que ahora me  
distinguen en lo profesional, personal, social y cultural.**

---

**Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez**

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



## DEDICATORIAS

**A mi madre.**

**Porque con su ejemplo de valor y fuerza ante la vida, ha forjado la mujer que soy ahora. Por ser la piedra angular y fundamental para la culminación de mis proyectos.**

**A mis hermanos.**

**Por su amor, apoyo y paciencia.**

**A mis sobrinos.**

**Por otorgarme su cariño y confianza, y ser parte fundamental en mi vida.**

**A mis amigas.**

**Por ser mi apoyo en los momentos difíciles, por compartir uno de los valores más grandes que existen : “La amistad”.**

**A Claudia Rios.**

**Por formar parte en el inicio y culminación de este proyecto; por compartir sus experiencias y conocimientos profesionales. Por que logramos sellar esta etapa.**

**Silvia Vargas S.**

## DEDICATORIAS

**A mis padres.  
Por su cariño, apoyo incondicional y  
comprensión en cada etapa de mi vida.  
Por eso y más.....Gracias.**

**A mi esposo.  
Por compartir tu vida y tu amor.  
Por la familia que hemos formado.  
Gracias por tu apoyo.**

**A mis hijos.  
Por ser una bendición en mi vida,  
por ser mi mayor alegría y mi orgullo y  
por su amor y sus risas.**

**A mis hermanos.  
Por su cariño, compañía y apoyo.  
A la memoria de mi hermano, que  
siempre está presente en mi vida.**

**A mis sobrinos.  
Por su cariño y por su forma de ver la vida.**

**A Silvia Vargas.  
Por su apoyo en la elaboración de  
este trabajo; depositando su  
confianza y su amistad.**

**Claudia Rios G.**

**RESUMEN**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Psicología organizacional</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Antecedentes históricos</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Campos de la psicología organizacional</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Realidad Actual</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO. 2 EVALUACIÓN PSICO-ORGANIZACIONAL</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Análisis de perfiles de puestos</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Evaluación del desempeño</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Evaluación psicométrica</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Evaluación por competencias</b>	<b>44</b>
<b>2.5 Formación y desarrollo</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO. 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Justificación</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Metodología</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Análisis de resultados</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO.4 CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>

## RESUMEN

El interés de la presente investigación fue conocer las brechas que existen entre el perfil deseado (idóneo) por una organización alimenticia y el perfil real con el que cuenta uno de sus puestos clave en el momento de la aplicación de la evaluación. Para conocer estos datos se llevo a cabo una evaluación psico-organizacional. La investigación se llevó a cabo en la empresa Pilgrim's Pride, evaluando a 12 jefes de proceso los cuales se consideraban como puestos clave en la organización. El primer paso que se realizó para aplicar la evaluación psico-organizacional, fue conocer el perfil idóneo que la empresa requería; identificando los parámetros de éxito que debería tener el puesto. Las técnicas utilizadas en la evaluación psico-organizacional fueron: la evaluación por competencias, evaluación psicométrica, y la evaluación de desempeño. La investigación se realizó a través de un estudio descriptivo el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mediante la evaluación psico-organizacional se obtuvo que solo un 42% de la población cubrió el perfil idóneo requerido por la organización, indicando que estos cuentan con los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes ante diversas situaciones laborales necesarias para un adecuado y buen desempeño de las funciones de su puesto. Por otro lado se observó que las competencias más bajas detectadas a nivel grupo son el trabajo en equipo y liderazgo siendo estas las principales a capacitar y desarrollar.

## INTRODUCCIÓN

La creciente importancia que la psicología I/O ha tenido desde sus inicios y que hasta el día de hoy sigue produciendo profundas transformaciones, se ve reflejada en las exigencias que las organizaciones requieren de su capital humano. Los recursos humanos se han convertido en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar en el mercado.

Las tendencias que han provocado estos cambios en las organizaciones han sido que éstas, se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. La globalización, los avances tecnológicos y la desregulación son tres de las tendencias que explicarían estas tendencias competitivas. Otras tendencias serían la diversidad y otros cambios en la fuerza de trabajo (Dessler, 2001)

Uno de los principales objetivos de la psicología I/O es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva. Los psicólogos I/O facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo.

El campo de la psicología I/O es enorme y diverso. Son muchos los temas que abarca, desde los métodos para contratar empleados hasta las teorías entorno al funcionamiento de las organizaciones. Su objetivo primordial es ayudar a estas a obtener lo mejor de los empleados o recursos humanos, así como coadyuvar a que las organizaciones velen por la salud y el bienestar de los empleados (Spector, 2002)

Las funciones que los psicólogos I/O pueden realizar dentro de una organización pueden ser muy variadas, sin embargo una de esas funciones es la que se tocó en esta investigación, que es la Evaluación Psico-organizacional.

---

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala





La evaluación psico-organizacional es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización.

A la hora de realizar una evaluación psico-organizacional, el psicólogo deberá contar con la siguiente información: el perfil del empleado, por un lado, que sería el objeto de análisis - a quien se evaluará, en última instancia -. A él lo tendrá que evaluar el psicólogo por medio de sus técnicas, y lo valorará en comparación con un perfil del puesto - lo que hará el evaluado en la empresa - y con el perfil de la empresa - como lo deberá hacer - (Albajari y Mames, 2005).

Por tal motivo el objetivo de esta tesis es realizar una investigación dentro de una empresa alimenticia a través de una evaluación psico-organizacional con la finalidad de conocer las brechas que existen entre el perfil deseado vs perfil real a nivel supervisión (jefes de proceso).

El objetivo específico es evaluar al personal que ocupa puestos de jefe de proceso en las Plantas Procesadoras de la Empresa Pilgrims Pride, a través de las herramientas de: evaluación por competencias, evaluaciones psicométricas y evaluación del desempeño.



## **CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Psicología Organizacional**

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. La psicología es la ciencia del comportamiento, cognición y motivación humana (y la no humana) se puede subdividir en varias especializaciones diferentes, algunas de las cuales tienen que ver principalmente con la ciencia de la psicología (experimental) y otras tienen que ver con la aplicación de principios científicos. Una de las áreas de especialización es la psicología I/O; la cual es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo (Spector, 2002).

La psicología I/O tiene una definición más restringida que la psicología como un todo. Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Se entiende por fenómenos psicológicos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones considera, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc. La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

En términos más amplios, el psicólogo I/O se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología I/O tiene dos facetas: la científica y la práctica.

La psicología I/O es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. Los psicólogos I/O plantean preguntas para encauzar su investigación y se utilizan métodos científicos para obtener respuestas. Intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reproducir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta. En este sentido, la psicología I/O es una disciplina académica (científica).

La otra faceta de la psicología I/O, en el aspecto profesional (práctica), se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de investigación pueden utilizarse para contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas. En consecuencia, la educación de un psicólogo I/O se basa en el modelo del científico profesional, que los entrena tanto en la investigación científica como en aplicaciones prácticas (Muchinsky, 2002).

Para Rodríguez (1998,1999) la psicología del trabajo y de las organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto. La diferencia entre psicología y psicología del trabajo y de las organizaciones radica en el objeto de estudio: mientras que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general. La psicología del trabajo y de las organizaciones se orienta a una categoría específica de la conducta, la conducta de trabajo, que, en la mayoría de los casos, tienen lugar en el marco de la organización.

Mientras tanto Gil y Alcover (2003) definen la psicología organizacional como una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales- grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Por último se mencionará la definición que nos proporciona Landy y Conde (2005) "la psicología I/O es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral". El dominio de la psicología I/O va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos de los factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en dicho escenario. Estos factores incluyen cosas como las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo y otros eventos no relacionados. La psicología I/O se concentra en el impacto recíproco del trabajo en la vida y de la vida en el trabajo.

Sin lugar a dudas la psicología organizacional es la aplicación de los principios psicológicos mediante el estudio del comportamiento individual, grupal y social del ser humano en las organizaciones y su entorno.

## 1.2 Antecedentes Históricos

Escribir la historia de cualquier disciplina es realmente difícil, ya que existen perspectivas diferentes; entre los psicólogos no existe un acuerdo claro sobre el cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. Aún así en general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la psicología

industrial otros como una parte integrante de ella o, finalmente, como una aplicación y una evolución de la segunda (Zepeda, 1999).

La historia de la psicología organizacional se remonta a Inglaterra en la época en que los albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.

El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. La administración científica y el trabajo benefactor representan dos esquemas concurrentes que se iniciaron en el siglo XIX y que, junto con la psicología industrial, se fundieron en los tiempos de las guerras mundiales. La administración científica represento un esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la mano de obra como de la administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempos y movimientos y especialización. La psicología industrial aplicaba principios psicológicos enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente (Ivancevich, 2005).

Muchinsky (2002) menciona que en sus inicios, lo que ahora conocemos como psicología I/O ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas y la segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la

“psicología industrial” (el apéndice “organizacional” no fue oficial hasta 1970) se convirtió en una área legítima de especialización de la psicología.

Fueron tres los autores, que suelen compartir el título de “padres de la disciplina”, de acuerdo a lo que nos describe Rodríguez (1998,1999), quienes contribuyeron fundamentalmente al desarrollo de la psicología I/O. Dos psicólogos, Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Del primero destacan sus tres obras pioneras en el área: *The Theory of Advertising* de 1903, trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente; en *The Psychology of Advertising* de 1908, apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración; e *Influencing Men in Business and Increasing Human Efficiency in Business*, elaboro y aplico instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar.

Hugo Münsterberg, aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que destacan los relacionados con el contexto industrial, que trata ampliamente en su obra *Psychology and industrial efficiency* en 1913 se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en la ventas (Muchinsky, 2002). Fue considerado como un personaje de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la I Guerra Mundial.

El imaginativo ingeniero Frederick W. Taylor, destaca por su obra más conocida, el libro *The Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una corriente: la dirección científica del trabajo (Rodríguez, 1998,1999).

Los principios de la obra más conocida de Taylor *The Principles of Scientific Management*, según el artículo de Van De Water (1997) (cit. en Muchinsky, 2002) eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y

capacitación; 3) cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Landy y Conde (2005) mencionan que Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, algo que fue novedoso en su tiempo. En conjunto con su investigación sobre la eficiencia en la industria, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de los Estados Unidos de que la psicología I/O era contribución clave para el desarrollo económico de la nación.

Cattell fue contemporáneo de Munsterberg y es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta.

Otros dos líderes de la psicología I/O, contemporáneos de Munsterberg y Cattell, fueron Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham, que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas (Ferguson, 1965; Landy, 1993; 1997) (cit. en Landy y Conde, 2005). Cuando Estados Unidos entró a la Primera Guerra Mundial en 1917, Scott y Bingham de forma voluntaria ayudaron a probar y a ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseñado para evaluación individual) esta prueba fue llamada Army Alpha. (El test Army Beta era similar al Army Alpha pero era no verbal y se administraba a los reclutas analfabetas).

Para Muchinsky (2002) la Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra. Como presidente de la APA (La American Psychological Association), llevó a la profesión a cumplir misiones en el

esfuerzo bélico. La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército.

Realmente el impacto de los psicólogos en el esfuerzo colectivo de la guerra fue notorio, y se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército.

En 1917 inicia la revista más antigua del área, el Journal of Applied Psychology, cuyos primeros números, estuvieron dedicados a las relaciones prácticas entre la psicología y la guerra (Rodríguez, 1998,1999).

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 y de inmediato empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones.

Una investigación realizada en la planta de Western Electric en Hawthorne Illinois (conocidos como **estudios Hawthorne**) se inicio como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación, los periodos de descanso y los horarios laborales. Sin embargo, los resultados de estos experimentos eran engañosos. En ocasiones, cuando las condiciones eran peores (poca iluminación), mejoraba la producción y cuando las condiciones eran mejores (mayor iluminación), la producción disminuía. Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para ver que estaba sucediendo. Esto lo llevo al dramático descubrimiento (para ese momento) de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. En el contexto de los experimentos Hawthorne, el hecho de prestar atención a los trabajadores parecía afectar su comportamiento. Esto se conoce como el “efecto Hawthorne”, el cambio conductual resultante de la atención de los investigadores a los trabajadores. Los



resultados de los estudios de Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como **el movimiento de las relaciones humanas** (Landy y Conde, 2005).

En la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados. Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional. El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar. En ellas se trataba de obstaculizar las tareas de los candidatos, por supuesto ningún candidato podía completar el proyecto. El propósito real de la prueba no era ver si los candidatos podían concluir la prueba, sino evaluar sus reacciones emocionales e interpersonales ante el estrés y la frustración (Muchinsky, 2002).

Otra área de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. Landy y Conde (2005) nos mencionan que había diversos tipos de aviones; los controles y tableros estaban localizados en diferentes lugares, incluso dentro de un mismo tipo de avión. Los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas respecto a la ubicación de los tableros y controles y sugirieron que los controles tuvieran una sola forma, de tal manera que el piloto supiera con solo tocar el control que era el correcto. Cuando estas innovaciones se implantaron, de inmediato se redujeron los accidentes, lo que dio lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial.

Durante la guerra, la psicología I/O se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. Se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la psicología social (Muchinsky, 2002).

No hay duda de que la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria. Aunque la American Association for Applied Psychology se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial (se convirtió posteriormente en la División 14 de la APA) fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas.

En la etapa de consolidación entre 1940-1960, tuvo lugar un notable incremento de los estudios empíricos y la aparición de nuevos rótulos para la disciplina: conducta organizacional y psicología de las organizaciones. El empresariado pone su énfasis no solo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Para todo ello necesitaban de estudios empíricos concretos y de la intervención de la psicología del trabajo y de las organizaciones (Dessler, 1979 cit. en Rodríguez, 1998, 1999).

Otro evento en EUA que ayudo a dar forma al área de la psicología I/O fue la promulgación de Ley de los derechos civiles de 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. De esta manera, se convocó a

los psicólogos I/O para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo (Spector, 2002).

Las últimas décadas, están caracterizadas por cambios extremadamente relevantes en el entorno, la organización y sobre todo en los individuos. Entorno, empresa y empleado se han vuelto más exigentes debido a una mayor especialización, mayores conocimientos y, sobre todo, mejoras tecnológicas que facilitan el acceso de “todos a todo”. Por lo que es casi seguro y predecible que durante el siglo XXI la psicología I/O continuara desarrollándose y prosperando en todo el mundo, pues su práctica se está dispersando a gran velocidad conforme estas técnicas ganan aceptación en más y más lugares.

Por tanto la psicología I/O es una ciencia dirigida a la aplicación, constituida por diversos campos ejecutados dentro de una organización, los cuales describiremos más detalladamente en el siguiente apartado.

### **1.3 Campos de la psicología organizacional**

Una de las características que definen al ámbito de la psicología I/O es la amplitud de su campo de estudio, que incluye en su seno contenidos que, aunque íntimamente relacionados, presentan algunas diferencias en cuanto a su objeto de estudio y métodos de investigación, así como en lo relativo a sus métodos de diagnóstico e intervención.

Es esta complejidad la que ha llevado a numerosos autores a elaborar propuestas de clasificación de las diferentes áreas de aplicación ó de contenido que conforman la psicología de las organizaciones, si bien todos ellos advierten que se trata de una distinción más teórica que real, más destinada a clarificar el campo desde un punto de vista académico que a establecer pautas claras en el terreno de la intervención profesional (Rodríguez, 2004 a).

Llámesese por algunos autores a los campos de la psicología organizacional como: áreas, funciones, categorías, subcampos, subareas, subespecialidades, etc., todas ellas refieren administrar el recurso humano de las organizaciones, para mejorar el aprovechamiento de las personas (empleados) y alcanzar las metas de las compañías e individuos.

Así también existen términos como: *personal, administración de recursos humanos, relaciones industriales, administración de personal, departamento de capital humano y desarrollo de empleados, etc.*, que se aplican para designar a la unidad, departamento o grupo que se ocupa de las personas dentro de una organización.

La psicología I/O como ya se menciona es una ciencia diversificada que contiene varios campos. Muchinsky (2002) menciona que estas subespecialidades son: *Selección y colocación* (los psicólogos se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados); *capacitación y desarrollo* (se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto); *evaluación del desempeño* (este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo); *desarrollo de la organización* (es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y la eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes); *calidad de la vida laboral* (este campo se ocupa de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva) y *ergonomía* (es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos I/O. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y maquinas que sean compatibles con las capacidades humanas).

Para Decenzo y Robbins (2001) la administración de recursos humanos (ARH) generalmente se encuentra con cuatro áreas distintas. La primera es, el empleo, y su principal objetivo es llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación. Capacitación y desarrollo, es otra de estas áreas, y se

ocupa de estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización; a los especialistas de esta sección se les conoce como los agentes del cambio interno de la empresa. La tercera de estas áreas es, compensaciones y prestaciones, que se encarga de los salarios y los paquetes de prestaciones que se les otorga a los empleados. Y por último, las relaciones humanas, su responsabilidad clave es crear un ambiente de comunicación abierta que abarque a toda la organización. Su objetivo fundamental consiste en lograr que se comprendan ampliamente y se lleven a la práctica las políticas y los procedimientos de la organización, y permitir que todos los empleados que se sientan agraviados tengan un foro para desahogarse.

De la Calle y Ortiz (2004) han agrupado las diferentes funciones de recursos humanos en cinco procesos básicos: Primero, procesos básicos, estos procesos, previos a que la persona se incorpore a la organización, analizan por una parte los diferentes puestos de trabajo, y por otra plantean la planificación de los recursos humanos. Segundo, procesos de afectación, a través de los cuales los individuos se incorporan a las organizaciones. Dentro de ellos se incluyen el reclutamiento, la selección, la contratación y la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización. Tercero, procesos de formación y desarrollo, una vez que el individuo forma parte de la empresa debe ser formado para poder mejorar en su puesto e incluso ocupar puestos de mayor responsabilidad. Cuarto, procesos sustractivos, aquí se recoge la desvinculación del trabajador a la empresa, de forma involuntaria, como puede ser a través de un despido, o de forma voluntaria como la renuncia o la jubilación. Y quinto, procesos de evaluación y compensación, cuando el empleado ha realizado su trabajo hay que compensarle por ello. Para lo cual es necesario llevar a cabo evaluaciones de su desempeño con el objetivo de analizar si se están cumpliendo los requisitos exigidos para el puesto. Tras esto la empresa tiene que planificar e instrumentar la forma de compensar el esfuerzo realizado.

Otra descripción no menos importante es la que da Blum y Naylor (1992), para ellos las funciones del psicólogo organizacional se agrupa en las siguientes categorías generales: *Selección de personal*, selección y evaluación de empleados. *Desarrollo del personal*, evaluación de desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados. *Ingeniería humana*, diseño de equipos y productos. *Estudio de la productividad*, actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo. *Administración*, actividades referentes a las habilidades administrativas. *Otras*, accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Para estos autores la fuente más autorizada, en lo que se refiere a las funciones y a las actividades que comprende la psicología I/O, es la misma División 14. En un informe de 1959, titulado *The Psychologist in Industry*, la División citó siete áreas principales, que constituían el campo de la psicología industrial: a) selección y pruebas; b) desarrollo de gerentes; c) consejo personal; d) motivación de los empleados; e) ingeniería humana; f) investigaciones de mercadotecnia, y g) investigaciones de relaciones públicas.

Rodríguez (2004 a) hace referencia a seis funciones del psicólogo de las organizaciones, de acuerdo al colegio oficial de psicólogos (COP): -La función de selección, evaluación y orientación de personal; -la función de formación y desarrollo del personal; -la función de marketing y comportamiento del consumidor; -la función de condiciones de trabajo y salud; -la función de organización y desarrollo de recursos humanos; y -la función de dirección y management.

Este autor señala que la psicología de los recursos humanos se orienta al estudio de las relaciones entre las personas y la organización, y en particular se centra en las condiciones en las que se establecen tales relaciones, su desarrollo y su finalización. Desde esta subdisciplina los individuos son vistos como empleados, con quienes la organización establece una serie de relaciones

contractuales, legales y psicológicas. Entre sus temas importantes están la selección de personal, el ajuste de persona-puesto, la satisfacción de necesidades, el compromiso con la organización, el desarrollo de carreras el absentismo, los sistemas de evaluación de rendimiento y desempeño, los planes de salarios e incentivos, la formación, etc.

Spector (2002) menciona que los psicólogos I/O que están en la práctica analizan muchas actividades iguales a las de sus colegas académicos, incluyendo la conducción de investigaciones. Las siguientes actividades muestran lo que hacen los psicólogos I/O en la práctica: Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puestos). Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional. Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados. Diseño de sistemas de evaluación de desempeño. Diseño de sistemas de selección de personal. Diseño de programas de capacitación. Desarrollo de pruebas psicológicas. Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación. Implementación de un cambio organizacional, por ejemplo, un nuevo sistema de recompensas para los empleados con buen desempeño.

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos I/O se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Esto lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que facilitan la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera más óptima.

Hasta el momento se ha revisado los campos en el que se componen nuestra disciplina (psicología organizacional). Sin embargo es preciso matizar que la administración de recursos humanos ha sufrido varios cambios. A principios de 1900 los encargados de personal primero le quitaron a los supervisores las contrataciones y los despidos, manejaron el departamento de nominas y

administraron los planes de prestaciones. Su labor consistía en gran medida en vigilar el cumplimiento de los procedimientos. A medida que empezó a surgir la tecnología en campo como las pruebas y las entrevistas, el departamento de recursos humanos fue desempeñando una función más importante en la selección, capacitación y los ascensos de los empleados. En la actualidad el papel del departamento de recursos humanos está pasando por cambios acelerados, y su papel está cambiando de protector y selector a socio estratégico y agente de cambio (Dessler, 2001).

Se puede observar con esto que la psicología I/O es una mezcla de subespecialidades o campos unidos por la preocupación de las personas en el trabajo. La función del psicólogo I/O cada vez es más importante para las organizaciones, viéndose inmersos cada día en más actividades utilizando al hombre como herramienta principal para alcanzar las metas de la organización.

La tendencia que se vive en el siglo XXI es afrontar los cambios acelerados que viven las organizaciones, los cuales han aumentado de forma enorme el grado de competencia entre las mismas, es lo que se definirá como realidad actual de las organizaciones.

## **1.4 Realidad actual**

Hoy en día se vive en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones; se vive en un mundo en que las organizaciones desarrollan un papel fundamental. Cada uno de los seres humanos está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que se haga, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente.



Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de formación. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. Guizar (2004) considera que existen dos tipos de fuerzas que actúan en cualquier proceso de cambio:

Fuerzas externas (factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos)

Fuerzas internas (funciones como trabajador, objetivos, políticas y tecnología de la empresa).

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. En las fuerzas internas resultan los factores de cambio cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifica algún plan preconcebido.

Es importante mencionar que en las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, en la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de los grandes cambios acaecidos en el entorno en que estas operan (creciente complejidad de la economía, interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación de nuevas tecnologías, etc.). Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicos que sustentan actualmente el éxito de éstas: los recursos humanos y los clientes.

Los recursos humanos empiezan a convertirse en un factor determinante de la posición que la organización pueda alcanzar en el mercado y en un elemento diferenciador. El elemento central sobre el que se apoya esta aproximación es que los recursos humanos son la principal, quizás la única, fuente de ventaja

competitiva en las organizaciones. Es decir se parte de la idea que la competencia de las personas, sus actitudes y valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para la propia organización. Actualmente ya no se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

Este cambio explica la tendencia que existe actualmente a centrar la investigación en la búsqueda e identificación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización (Rodríguez, 2004 a).

Para Dessler (2001) hoy, las organizaciones deben afrontar tendencias revolucionarias, como los cambios tecnológicos acelerados y, en los productos, la competencia global, la desregularización, los cambios demográficos y la inclinación a una sociedad de servicios y hacia la era de la información.

*La globalización* se refiere a la tendencia de las empresas a expandir sus ventas o su producto a mercados nuevos, en el extranjero, y refiriéndose a las empresas de todo el mundo. Tal globalización ha aumentado inmensamente la competencia global. En todo el mundo, empresas que antes competían sólo contra empresas locales afrontan ahora los ataques de competidores extranjeros.

La globalización también significa que ahora son más las empresas estadounidenses que trasladan sus operaciones al exterior, no sólo en busca de mano de obra más barata, sino para explotar lo que la revista Fortune llama una basta oferta nueva de mano de obra calificada en todo el mundo.

*Los avances tecnológicos* han obligado a las empresas a volverse más competitivas y también les ha permitido hacerlo. La revolución de sistemas de comunicación ha introducido el correo electrónico, los equipos de fax, los teléfonos

celulares y las videoconferencias. La nueva tecnología ha facilitado la comunicación global y ha reducido el tiempo necesario para comunicarse. Estos cambios han acelerado las comunicaciones interculturales y la exposición a diferentes valores, normas y conductas. En consecuencia está cambiando la índole del trabajo en la producción, avances como estos eliminarán muchos puestos, remplazándolos por empleados más calificados, y estos nuevos trabajadores requerirán un grado de preparación y compromiso más alto.

*La desregulación.* Para muchas organizaciones es muy importante volverse mejor, más rápido y más competitivo, porque en el caso de muchas industrias ha desaparecido la cómoda protección que proporcionaba los reglamentos gubernamentales. Las industrias, desde líneas aéreas y bancos hasta las de servicios públicos ahora compiten en el ámbito nacional e internacional, sin la protección de precios regulados por el gobierno ni aranceles para poder entrar.

*Tendencias en la naturaleza del trabajo.* La globalización, la desregulación y la tecnología también están cambiando la naturaleza de los empleos y del trabajo. Se ha registrado un giro pronunciado de los empleos de servicios. Hoy más de dos terceras partes de la fuerza de trabajo de Estados Unidos se ocupa de producir y brindar servicios, no productos. La población de obreros ha disminuido desde la década de 1980. Estos empleos en el campo de los servicios, requerirán trabajadores con otro tipo de “conocimientos”, otros métodos de administración de personal para administrarlos y un enfoque nuevo centrado en el capital humano.

El capital humano se refiere a los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de una empresa y que ahora tiene más importancia que nunca antes.

*La diversidad de la fuerza de trabajo.* Es otra tendencia importante para el trabajo, la mano de obra se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minorías y las personas mayores fluyen a la fuerza de trabajo. La

diversidad se ha definido como todo atributo que los humanos usarían para decirse -esa persona no es igual a mí- y, por tanto, incluye factores como la raza, sexo, edad, valores y normas culturales.

Estas tendencias han aumentado en forma enorme el grado de competencia en casi todas las industrias, al tiempo que han obligado a las empresas a afrontar una cantidad sin precedente de cambios tecnológicos e innovaciones de productos.

Por lo tanto la psicología I/O se enfrenta a una tarea desalentadora: incrementar el ajuste entre la fuerza de trabajo y el puesto de trabajo en una época en que la composición de ambos está cambiando con rapidez. La fuerza de trabajo de hoy es diferente a cualquier otra en nuestra historia. Hay más personas buscando empleo que nunca antes, y tienen niveles de educación más altos. Hay más mujeres incorporándose a la fuerza de trabajo, buscando carreras de tiempo completo, más parejas con doble salario y más individuos dominando un idioma que no es el materno. Por consiguiente, la naturaleza del trabajo está cambiando (Muchinsky, 2002).

Para Dessler (2001) el afán de ser más competitivas ha llevado a muchas empresas a cambiar su organización y forma de administrar. Por ejemplo:

*La organización de aspecto piramidal tradicional esta pasada de moda.* La forma de organización nueva hace hincapié en los equipos interfuncionales y en alentar la comunicación entre departamentos, con un menor hincapié correspondiente en “ceñirse a la cadena de mando” para tomar decisiones.

*Los empleados tienen más poder.* La organización actual debería colocar al cliente en la cúspide. Por consiguiente, la administración debe otorgar poder a los empleados que están en la línea del frente, de modo que éstos cuenten con lo que requieren para servir a los clientes.

*Las organizaciones más planas ahora son la norma.* En lugar de la organización piramidal, con entre 7 y 10 o más estratos de administradores, prevalecerán las organizaciones planas, con sólo tres o cuatro estratos.

*El trabajo se organiza, cada vez más, entorno a equipos y procesos.* El obrero pertenece a un equipo multifuncional, que maneja su propio presupuesto y controla la calidad de su trabajo.

*Las bases del poder están cambiando.* El éxito dependerá, cada vez más, de aprovechar fuentes de buenas ideas, de saber quién debería colaborar para poner en práctica esas ideas y de trabajar con los dos para producir resultados. En resumen, el nuevo trabajo de los gerentes implica caminos muy diferentes para obtener y usar el poder.

*Los gerentes deben fomentar el compromiso.* Crear una organización mejor, más grande y más competitiva significa que conseguir el compromiso y el autocontrol de los empleados resulta más importante que nunca.

Este tipo de cambios en las organizaciones son los que han logrado que la Administración de Recursos Humanos (ARH) se haya vuelto parte importante en la elaboración de los planes estratégicos de cada vez más organizaciones. El administrador de recursos humanos, representa un papel protagónico en la empresa; contribuye en los resultados de la organización respecto de la fuerza laboral, utilidades y eficacia en general.

La era de la responsabilidad de la ARH es resultado de las preocupaciones por la productividad, de la reducción y el rediseño de las organizaciones, y de la necesidad de saber manejar una fuerza laboral cada vez más diversa, así como de aprovechar bien todos los recursos de la organización para competir en un mundo en el que aumentan la complejidad y la competencia (Ivancevich, 2005).

Una más de las exigencias que hoy en día las organizaciones requieren cómo especialidad al administrador de recursos humanos es el dominio del Desarrollo Organizacional (DO).

El D.O pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. La filosofía que lo sustenta, se basa en la confianza de la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en medida en que la organización las apoya y fomenta (Guízar, 2004).

En la definición de Audirac (2007) El D.O es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se orienta hacia las metas, estructura y demandas de la organización.

Como se podrá observar el papel de recursos humanos está en continua actualización, así como la práctica de los profesionales que intervienen en las organizaciones. Las demandas hacia estas últimas se hacen cada día más complejas. La responsabilidad del interesado en este campo es estar al tanto de nuevas teorías, enfoques o estrategias de mejora de las organizaciones.

El reto, para todas las organizaciones, está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: sus personas.

En muchas ocasiones, el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: sus personas, sus métodos y sus sistemas; por todas estas razones, en el mundo organizacional hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal, en función de los puestos y tareas.

## **CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN PSICO-ORGANIZACIONAL**

Uno de los pasos dentro del proceso de selección de personal son las evaluaciones psicológicas. Las mismas tienen como objetivo describir a la persona en sus diferentes aspectos (intelectuales, cognitivos, emocionales, etc.) y se consideran predictores del desempeño laboral.

La tarea del selector consiste en detectar cuáles son las fortalezas y debilidades del postulante, es decir, cuáles son sus posibilidades y limitaciones para desarrollar las tareas requeridas por el perfil del puesto; es por ello que en este capítulo se describirá la importancia y algunas técnicas para llevar a cabo una evaluación psico-organizacional en función del puesto y de las necesidades que requiere el perfil.

### **2.1 Análisis de perfiles de puesto**

El análisis de puestos responde a una necesidad urgente de las empresas, para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

El análisis de puesto implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca el puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito (Ghorpade, 1988, cit. en Salgado y Moscoso, 2005).

Con frecuencia, los psicólogos I/O deben identificar los criterios de buen rendimiento en el puesto. Esos criterios se convierten en la base para la contratación de personas, para su entrenamiento, para su retribución y para la



clasificación de los puestos. Un procedimiento útil para identificar los criterios o las dimensiones de rendimiento de un puesto es el denominado análisis de puestos; que realiza un analista de puestos. Harvey (1991, cit. en Muchinsky, 2002) definió el análisis de puestos como:

*La recolección de datos que describen las conductas del puesto observables (o verificables) desempeñadas por los trabajadores, que incluyen tanto lo que se logra como que tecnologías se utiliza para lograr los resultados finales, y las características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos, sociales e informativo (p.66).*

El análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona según el objetivo del analista (Spector, 2002).

Para Rodríguez (2004 b), describir un puesto de trabajo es analizarlo para conocer el entorno en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución.

Chiavenato (2002), nombra a la descripción de puestos como el diseño de cargos. Los cargos forman parte de la estructura de la organización. Cargo es la composición de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. El diseño de cargos implica la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos.

Para saber cómo se diseño el cargo, existen, la descripción y el análisis de cargos. La descripción define que hace el ocupante, cuando, como, donde y porque lo hace, mientras el análisis se preocupa por determinar los factores de

especificación (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo). Los métodos de análisis de cargos son entrevista, cuestionario y observación. La descripción y análisis de cargos sirve de base a todas las actividades de recursos humanos.

Existen dos tipos diferentes de análisis de puestos: los orientados al puesto y los orientados a las personas (o empleados). Los primeros se enfocan en las tareas que se hacen mientras que los segundos tienen que ver con las características personales necesarias para realizar la función; los dos son herramientas importantes para describir funciones y sus requisitos. Un análisis de puestos orientado a la persona proporciona una descripción de los atributos, características ó el conocimiento, habilidades y capacidades y otras características que necesita una persona para desarrollar con éxito un puesto en particular. El conocimiento, es lo que una persona requiere saber para realizar un trabajo en particular. La habilidad, se refiere a lo que una persona es capaz de hacer en el trabajo. La capacidad, es la aptitud de una persona para realizar las tareas de un puesto. Las otras características personales, incluyen cualquier cosa importante que no esté incluida en las otras tres (Spector, 2002).

En la descripción de puestos se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta. Medio plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización (Consultores IMF, 2008).

Reyes, (2004) menciona que el análisis de puesto es importante para varios miembros de la organización: para los directivos, representa saber con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto; para los supervisores, es un instrumento en el que se distinguen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone; para los trabajadores, representa realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos: a) el que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, b) el que se hace para orientar la selección de personal, c) el análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador, y d) el que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos.

Salgado y Moscoso (2005) señalan que algunas de las aplicaciones más comunes son: evaluación del desempeño, orientación y consejo vocacional, planificación de carreras y promociones, valoración de puestos de trabajo, programas de formación, seguridad y prevención, estructura y diseño organizacional, desarrollo de manuales de funciones en las organizaciones o selección de personal. En este último caso, el análisis de puestos además de servir para conocer claramente cuáles van hacer las funciones y características personales requeridas para un puesto determinado, es la base para el desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas.

Existen varios métodos para la recopilación de información del análisis de puestos. Reyes (2004) señala como los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto a: la observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos y cuestionarios.

Para Salgado y Moscoso (2005) los métodos más utilizados son: la observación, entrevista individual, entrevista de observación, entrevista grupal, conferencia técnica y reunión de grupos de expertos.

El objetivo del análisis de perfiles de puesto es poder determinar cuáles son las dimensiones conductuales y las competencias que debe poseer el futuro ocupante para ser un empleado con buen desempeño y productividad y que se diferencie de aquellos que no muestran tal desempeño. Por lo que es imprescindible definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona para conseguir una buena organización de los recursos humanos.

Los procedimientos para diseñar los perfiles de puesto se pueden concretar en dos tipologías, de acuerdo al grado en que se desee profundizar:

*Perfil desarrollado o descriptivo*, a través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la empresa en las que se describen y analizan los siguientes aspectos: Formación requerida (básica, específica y experiencia) y competencias (conocimientos, capacidades y habilidades).

*Perfil simplificado o de grados*, este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias en grandes apartados como son la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

La descripción de puestos y de sus perfiles de competencias permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible comparar las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato (Consultores IMF, 2008).

Es importante mencionar que para determinar una evaluación del desempeño en el puesto de trabajo, una de las principales herramientas con las que cuenta el psicólogo antes de realizar una evaluación es lo que comúnmente se conoce como el perfil del puesto.

Rodríguez (2004 b) menciona que definir el perfil de factores de desempeño de un puesto de trabajo significa determinar los requerimientos específicos de cada uno de los factores que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Este autor considera seis factores de desempeño: 1- Educación, factor que se refiere a la preparación académica que proporciona los conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio. 2- Conocimientos y experiencia, factor que se refiere, por un lado, a los conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto y, por el otro, a la exposición del ocupante a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permiten decidir acertadamente basándose en antecedentes. 3- Competencias, se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. Estas competencias se pueden relacionar en cuatro grupos: a) competencias de pensamiento; se relacionan con la habilidad para analizar, interpretar y relacionar información, hechos y situaciones, así como para generar nuevas ideas y desarrollar objetivos estratégicos, b) competencias de influencia; se relacionan con la capacidad de obtener compromisos de otras personas, anticipando y tomando adecuadamente en consideración sus intereses y preocupaciones, c) competencias de logro; se relacionan con el deseo y

habilidad de conseguir resultados y de operar de acuerdo con estándares de desempeño elevados, d) competencias de autogestión; se relacionan con la capacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse a diferentes culturas y situaciones. 4- Aplicación de estándares de gestión eficaz, definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros. 5- Satisfacción, factor que se refiere a la identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña, que se manifiesta como sensación de confort en el desempeño de las responsabilidades del puesto y como sensación de contribuir a crear valor para el entorno organizativo en el que el puesto se desarrolla. Y 6- Identificación, factor que se refiere a entender, compartir e identificar como propios los valores, las necesidades y los objetivos de la organización.

La identificación del perfil de factores de desempeño para cada puesto o tipo de puesto es una herramienta necesaria en la selección y desarrollo de personas. Permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto determinado y nos permite planificar actividades de desarrollo en función de las diferencias entre perfil de la persona y los requerimientos de su puesto actual o de los puestos que pueda desempeñar a lo largo de su carrera profesional.

Es posible comprender con todo lo expuesto en este apartado, que los perfiles de puesto son imprescindibles en cada una de las organizaciones que estén orientadas a la búsqueda de los mejores candidatos que contribuyan a alcanzar los objetivos y crecimiento de la organización.

Las exigencias que se solicitan en los perfiles de puestos cada vez son más especializadas y se centran en la búsqueda e identificación de los más eficientes candidatos. Dado que muchas exigencias son específicas para la empresa e imposibles de encontrar en el mercado externo, las organizaciones han orientado sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando una gran parte de sus recursos a la formación y desarrollo.

Por todo lo antes argumentado debemos reconocer que la importancia que actualmente las organizaciones dan al capital humano, es un peso decisivo que conlleva a una ventaja competitiva organizacional.

## **2.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo el momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy (Chiavenato, 2002).

Existen diversas definiciones relativas a este concepto, entre ellas podemos diferenciar aquellas que centran el concepto en la idea de evaluar de las que añaden la identificación, medición, revisión y gestión de los aspectos relativos a desempeño del trabajador. De la Calle y Ortiz (2004) define a la evaluación del desempeño como un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Estos mismos autores mencionan que la descripción del desempeño es, por tanto, un proceso que implica la realización de tres actuaciones: a) la descripción, consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el

rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa, b) la medición, es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora y, c) el desarrollo, que tiene la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles.

Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesario para conseguirlo.

En la evaluación de desempeño basada en competencias laborales existen fuentes de evidencia de donde se obtiene la información que sustentará el juicio de la evaluación, tales fuentes son: las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo, los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada, el aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencias y los informes de otras personas.

En la evaluación de desempeño basada en competencias laborales es indispensable privilegiar a aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia la fuente principal de evidencia lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

Los juicios que los evaluadores emiten acerca de la evidencia pueden ser: que la evidencia cubre los criterios de desempeño o que no los cubre. El juicio de los



evaluadores se refiere únicamente a la competencia del evaluado: es competente o aún no es competente (Grados, 2002).

Murphy y Cleveland (1995, cit. en Muchinsky, 2002) piensan que la evaluación del desempeño pueda ayudar a las empresas de varias maneras. Primero, pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salarios hasta los ascensos o despidos; las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de los objetivos de la organización. En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales desde la selección de la carrera hasta el desarrollo de la fortaleza del futuro. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo. En tercer lugar, las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar el punto de vista del empleado y su lealtad a la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una empresa puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado. Por último, las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal. Debe haber una explicación defendible del por qué algunos empleados son ascendidos, despedidos o reciben incrementos de salarios respecto de otros.

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información vital para el resto de áreas de desarrollo de los recursos humanos: 1) selección a través de la evaluación del desempeño y de acuerdo con los criterios o factores elegidos, se puede definir el perfil, en cuanto a capacidades y cualidades de las personas que deberían incorporarse a ese puesto, 2) formación, a través del análisis global de las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones, se obtienen unos datos fundamentales para diseñar un plan de formación, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista de habilidades - comercial, liderazgo, trabajo en equipo, etc. -, 3) análisis del potencial, del diálogo que surge entre evaluador y evaluado, y del contraste entre el potencial percibido por el propio individuo y el percibido por el superior jerárquico, se obtiene una

información sobre el valor que una persona puede aportar a la organización en otros puestos de trabajo diferentes al que en ese momento ocupa, 4) adecuación persona-puesto, facilita, en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo, 5) planes de carrera, una vez identificadas las capacidades de un trabajador y observados los resultados conseguidos, se pueden tomar decisiones en cuanto a las posibilidades de promoción y de futuro dentro de la organización, 6) Comunicación interna, la evaluación del desempeño es un proceso por el que el evaluador y el evaluado intercambian impresiones: el evaluador debe dar a conocer al evaluado lo que la empresa percibe que éste ha aportado, y las directrices y resultados esperados, es decir, las aportaciones que se esperan de él para un plazo de tiempo determinado, 7) motivación, la recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente y el apoyo y la guía para mejorar que se aporta a los evaluados desfavorablemente, son un mecanismo que puede facilitar la motivación de los trabajadores de cualquier organización y, 8) política retributiva, al proporcionar información sobre las aportaciones que un trabajador ha realizado y sobre la percepción que del trabajador tiene la empresa, existe una herramienta que facilita, de una forma más objetiva, la toma de decisiones relacionada con retribuciones, incentivos e incrementos salariales, tanto individuales como colectivos (Consultores IMF, 2008).

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación (Chiavenato, 2002).

La responsabilidad de la implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño corresponde al Departamento de Recursos Humanos, ya que, entre las funciones que cumple, una de ellas es el análisis de la ejecución de las tareas de los trabajadores.

Aunque este departamento no sea el responsable de realizar materialmente las evaluaciones, sí que es el encargado de estudiar, analizar y aplicar el sistema y, por lo tanto, de él dependen la elección del modelo, la forma y la reglamentación de funcionamiento del sistema.

El valor añadido que el Departamento de Recursos Humanos puede aportar una vez puesto en marcha el proceso es muy variado, pero se pueden resaltar en concreto tres aspectos que tienen una especial importancia: soporte y apoyo, aplicación de mecanismos de control, y comunicación de resultados (Consultores IMF, 2008).

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión y complejidad, etc. Mediante el *método de evaluación* se comparan las cualidades de la persona que desempeña una función, o sus resultados, con determinados índices de medición o criterios. La idoneidad de uno u otro método dependerá exclusivamente de sus ventajas frente a los otros, pero también de factores como tiempo disponible, cultura de la empresa y recursos existentes. Los más conocidos son según Arias y Heredia (2004) son: *Método por objetivos*; en este método de evaluación se comparan los resultados logrados por el individuo con los resultados que se esperaban de él, y se analizan las causas que han podido generar las diferencias que aparezcan. Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del período los objetivos o resultados que debe conseguir. Cuando se comunican los objetivos, en definitiva, se están estableciendo los criterios mediante los cuales ese individuo va a ser evaluado, diferentes en cada caso particular.

*Método por escalas*, en este método se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar. Es uno de los sistemas más utilizados habitualmente. El evaluador tiene que señalar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, lo que se suele utilizar para medir los criterios relacionados con la evaluación de las personas referidas a cualidades, conocimientos, etc. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala, aunque las escalas pueden ser de diferentes tipos.

*Método de comparación*, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes: Alineamiento (se enlista por orden a todos los individuos, del menos efectivo al considerado más efectivo). Comparación por pares (se busca comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quien posee el mejor desempeño). Y distribución forzosa (este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones: el 10% muy inferior, el 20% inferior, el 40% promedio, el 20% superior y el 10% muy superior).

*Métodos de lista de comprobación*. Se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir por algunos de los trabajadores: Listas ponderadas (consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 ni más de 100. A cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce). Listas de preferencia (Contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado).

*El método de 360 grados*, también conocida como evaluación integral o feedback 360°, es una herramienta de evaluación cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Además de su uso en la medición del desempeño, tiene otros campos de aplicación en el diseño de programas de desarrollo y en la

medición y evaluación de las competencias. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas: de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes y/o proveedores. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

Con frecuencia, las evaluaciones se complementan con la aplicación de exámenes psicológicos y centros de evaluación y se tienen entrevistas individuales. A partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión se establecen metas de desarrollo personal e, inclusive, del equipo de trabajo.

Es importante mencionar que las competencias laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo.

Por tanto, la evaluación del desempeño trata de elevar el nivel de aptitud positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo; en otras palabras, elevar el grado de la excelencia del comportamiento en el trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa, y sobre todo, a las personas involucradas.

## **2.3 Evaluación psicométrica**

Todos los campos del esfuerzo humano usan la medición en alguna forma, y cada uno tiene su propio conjunto de herramientas de medición y unidades de medida. En las organizaciones una de las formas de medición utilizadas con más frecuencia por la psicología I/O han sido las evaluaciones psicométricas, las cuales incursionaron en la industria desde la primera guerra mundial y siguen aplicándose hasta el día de hoy.

Este tipo de evaluaciones es un procedimiento científico de diagnóstico y medida, de un reactivo o prueba que aplicado a un sujeto indica el grado o índole de instrucción, aptitud o forma de ser.

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro (Consultores IMF, 2008).

Una prueba es un instrumento o técnica de medición utilizada para cuantificar el comportamiento o ayudar a entender y predecir la conducta. Una prueba psicológica es un conjunto de reactivos diseñados para medir características del comportamiento de las personas. La conducta manifiesta es la actividad observable de un individuo. Algunas pruebas psicológicas intentan medir el grado en el que una persona podría mostrar o emitir una conducta manifiesta particular. Otras pruebas miden el grado en que se presentó en el pasado una conducta manifiesta (Kaplan y Saccuzzo, 2006).

Jay y Swerdlik (2001) mencionan que una prueba psicológica se refiere a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir variables relacionadas con la psicología (por ejemplo: inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores).

Las pruebas psicológicas pueden diferir en diversas variables como contenido, formato, procedimientos de administración, procedimientos de calificación e interpretación y calidad psicométrica o técnica.

Los resultados de las pruebas son de gran valor, ya que permiten verificar la experiencia reportada y sirven de base para comparar, de una manera objetiva, los resultados con los de otros aspirantes.

Para Jay y Swerlik (2001) más allá de la simple lógica, existen criterios técnicos que usan los profesionales de la evaluación para estimar la calidad de las pruebas y otros procedimientos de medición. Estas consideraciones técnicas tienen que ver con la psicometría. La psicometría puede definirse como la ciencia de la medición psicológica. Los administradores de pruebas a menudo hablan de la solidez psicométrica de las pruebas, de la cual dos aspectos claves son: la confiabilidad y la validez.

El criterio de confiabilidad tiene que ver con la consistencia de la herramienta de medición, la precisión con la que mide la prueba, mide de manera consistente en la misma forma.

Una prueba se considera válida para un propósito particular si de hecho mide lo que pretende medir.

Hogan (2004) menciona que las pruebas pueden clasificarse ya sea por su administración o por su contenido: Por su administración las divide de la siguiente forma: *Prueba de velocidad*, es un tipo de prueba que tiene un límite de tiempo preciso; la calificación de una persona en la prueba es el número de reactivos intentados en el periodo. *Las pruebas de poder*, es un tipo de prueba que por lo general no tiene un límite de tiempo preciso; la calificación de una persona en la prueba es el número de reactivos respondidos en forma correcta. *Las pruebas individuales o de grupo*, una prueba individual se aplica a un solo individuo y después a otro. Una prueba grupal se aplica a muchos individuos al mismo tiempo, es decir un grupo; desde luego, los individuos reciben sus propias puntuaciones de una prueba de aplicación grupal. *La prueba de lápiz y papel*, responde a un conjunto de preguntas, por lo general, como es obvio, con ayuda de un lápiz y una hoja de papel; en muchas de estas últimas se utilizan modalidades de reactivos, opción múltiple, etc. *Y las pruebas de ejecución*, la cual requiere que el que responde exhiba habilidad física en la manipulación de objetos o una pieza

de equipo. La calificación es una medida de la capacidad de la persona para realizar la manipulación.

Las pruebas de contenido se refiere a los principales tipos de constructos evaluados por las pruebas utilizadas en la industria y las divide en: *Pruebas de capacidad mental*; que comprende diversas funciones cognitivas, como la memoria, la visualización espacial y el pensamiento creativo. *Pruebas de aprovechamiento*; estos instrumentos buscan evaluar el nivel de conocimiento o habilidades de una persona en un determinado campo. *Pruebas de personalidad*; estas pruebas incluyen las técnicas proyectivas. En todas ellas el examinado se enfrenta con una tarea relativamente sencilla, pero no estructurada; en estos casos, uno confía en que sus respuestas revelen algo sobre su personalidad. Y por último las pruebas neuropsicológicas, las cuales se diseñaron para generar información sobre el funcionamiento del sistema nervioso, especialmente del cerebro.

Para Muchinsky (2007) las pruebas pueden clasificarse con base a su composición estructural, más que sobre su contenido. Las baterías de pruebas consisten en la integración de varios tipos de pruebas ya expuestos (inteligencia, personalidad, etc.). Estas pruebas por lo general son largas, requiriéndose con frecuencia varias horas para completarlas.

Así mismo menciona que uno de los avances importantes en las pruebas psicológicas se llama administración de pruebas por computadora, esta es una forma de evaluación que utiliza una computadora en la que las preguntas han sido precalibradas en función de la dificultad, y la respuesta del examinado a una pregunta (es decir correcta o errónea) determina la selección de la siguiente pregunta.

El procedimiento para seleccionar las pruebas psicológicas en una organización de acuerdo a Guth (2004) es el siguiente: 1) Estudiar el análisis de puestos a efecto de determinar las áreas que deben examinarse. 2) Determinar las



pruebas a realizar. 3) Determinar el grado de importancia de cada una de las pruebas. 4) Ya que se sabe cuáles pruebas se desea utilizar, lo siguiente es adquirirlas o elaborarlas, incluyendo preguntas o reactivos de poca, mediana y mucha dificultad, dándoles forma a las pruebas. 5) Determinar los criterios de aplicación. El tiempo para realizarla y la forma específica de hacerla, serían ejemplos de este punto. Y por ultimo 6) determinar los criterios de evaluación; se requiere contar con parámetros para ubicar a cada candidato en un sitio, en relación con los demás.

El uso y los usuarios de las pruebas son diversos Hogan (2004) identifica a cuatro principales grupos de usuarios: La primera categoría incluye los campos de la psicología clínica, la asesoría psicológica, la psicología escolar y la neuropsicología. Todas estas se clasificarían como de uso clínico.

Un segundo uso importante de las pruebas es en los centros educativos, además de la aplicación clínica que tiene para el psicólogo escolar o el asesor psicológico, principalmente en lo que se refiere al empleo de las pruebas de capacidad y aprovechamiento que se aplica a grupos.

La tercera categoría importante de uso de las pruebas es la evaluación de personal o laboral y entre sus principales usuarios se encuentran las empresas y el ejército. Hay dos tareas esenciales, la primera consiste en seleccionar a los individuos más calificados para que llenen los puestos vacantes y la segunda a quienes se debe asignar a diferentes tareas para optimizar la eficiencia general de la organización.

La cuarta categoría del uso de las pruebas es la investigación. Las pruebas se emplean en todo el ámbito imaginable de la investigación en psicología, educación, y otras ciencias sociales y conductuales.

La mayoría de los psicólogos sostiene que no debe emplearse un único test para predecir el posible éxito o fracaso de una persona en una tarea. Normalmente, un buen análisis psicométrico consta de varias pruebas, cuyos resultados intervienen de diferente manera en la calificación final, con lo cual se predice mejor el resultado.

Los test, por sí solos, poseen un valor limitado. Si, por el contrario, van introducidos en un más amplio proceso de selección pueden aportar una valiosa contribución a la mejora de la selección misma. Las razones por las cuales no se puede confiar exclusivamente en las pruebas psicométricas, dentro del proceso de selección, son múltiples.

No son instrumentos perfectos, y es altamente improbable que puedan alcanzar un nivel absoluto de perfección (Consultores IMF, 2008).

En conclusión, las pruebas psicométricas no deben ser nunca consideradas como instrumento perfecto de selección y menos como único instrumento, aunque pueden representar, si son correctamente elegidas, aplicadas e interpretadas, una mejora en el proceso selectivo.

La meta de la evaluación psicológica es saber algo sobre el individuo que está siendo evaluado con el propósito de hacer una inferencia sobre esa persona. En la psicología I/O la inferencia que se hace con frecuencia se refiere a si es probable que el individuo se desempeñe bien en el puesto. El algo que buscamos, que puede ser la inteligencia, ambición, habilidades interpersonales, capacidad para afrontar la frustración, disposición a aprender conceptos o procedimientos nuevos, etc.

Debido al poder predictivo limitado de las pruebas los psicólogos han tenido que buscar otros pronosticadores complementarios de desempeño en el puesto, y en estos pueden ser la entrevista por competencias, evaluación del desempeño, etc.

## 2.4 Evaluación por competencias

Una de las misiones de recursos humanos, como ya se ha mencionado con anterioridad, es el de ofrecer a las organizaciones el personal idóneo, con las habilidades necesarias para desempeñar su puesto exitosamente. Lo que se requiere en la actualidad es una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como su progreso y desarrollo de personal.

Storey (1995, cit. en Grados y Sánchez, 2007) señala que al existir un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones aplicaron una variedad de iniciativas en la administración de recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su productividad y liderazgo. Por lo cual, se da el surgimiento de la competencia sobre la base de comportamientos.

La competencia para algunos autores como Spencer y Spencer (1993 cit. en Alles, 2006) ha aportado mucha luz sobre la metodología de gestión por competencias. Según la definición de estos autores, *competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinados.*

Característica subyacente es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

A través del enfoque de competencias se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo: Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta. Mediano plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos, planteando un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo. A largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización (Consultores IMF, 2008).

Grados y Sánchez (2007) refiere que el sistema de evaluación de competencias es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con la competencia laboral, establecida para una función específica.

Estos autores mencionan cuatro formas para obtener evidencias: 1) el desempeño en el trabajo constituye la evidencia generada por el empleado en su labor cotidiana. 2) la evidencia histórica resulta de actividades que el empleado ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él. 3) Las tareas especializadas pueden ser exámenes de habilidades, de pericia o asignación de proyectos. Y 4) las entrevistas que cubren todas las técnicas en las cuales el candidato es interrogado, explorando el tema de las competencias.

La entrevista BEI (conocida también como Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por Incidentes Críticos) es una entrevista específica para evaluar competencias. Por su extensión y costo, no es muy utilizada en las organizaciones. Por ello se recomienda, en su remplazo, la entrevista por

competencias que es una versión simplificada. Esta herramienta tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado.

Siliceo (2006) menciona que la evaluación de competencias, debería tener como objetivo hacer más conscientes a los individuos de su potencial personal, y consecuentemente, de su desempeño.

Además menciona que la evaluación por competencias concierne a personas adultas que tienen una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera de su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, fortalezas, deficiencias, debilidades y carencias.

Por medio de la evaluación de competencias se pretenden alcanzar los siguientes objetivos: a) La mejora y la simplificación de la gestión global de los recursos humanos, integrando los procesos de gestión “selección, formación, desarrollo, compensación, etc.” bajo una perspectiva única, que además facilita la involucración de la línea de la empresa. b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos. c) Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia de la organización y sus cambios a través del tiempo - gestión del cambio -. d) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. Y e) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos (Consultores IMF, 2008).

La entrevista por competencias cuenta con las siguientes características: a) Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado. b) Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado. c) Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace y

d) Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito del puesto (Alles, 2003).

Grados y Sánchez (2007) refiere que para que la entrevista sea un éxito y se alcancen los resultados esperados, se deben contemplar cinco etapas, como son: Primera, se debe hacer una preparación previa en la que se prestará especial atención a cuestiones como un acontecimiento exhaustivo del perfil de competencias, la recopilación de todos los datos que se tengan del entrevistado, como pruebas, currículum, etc.; lugar en el que se llevará a cabo la entrevista; elaboración de la guía o estructura que va a tener la entrevista, así como el diseño de las escalas de valoración para cada competencia. La segunda etapa es el contacto con el entrevistado: en esta busca crear un clima adecuado para la entrevista. Por lo que se inicia con preguntas sencillas. La tercera etapa se da la de desarrollo, donde se busca, por medio de preguntas situacionales o abiertas, por sugerir algunas, que el entrevistado exprese la información de sus anteriores empleos, y ésta permita al entrevistador identificar si existe la competencia o no. Y la cuarta y quinta etapa es la de espacio para dudas y despedida.

Grados (2003) dice también que el éxito depende de las preguntas que se hagan en la entrevista y describe cualidades básicas que distinguen a las preguntas planeadas o estructuradas de comportamiento, de otras que se hacen en la entrevista. Las preguntas estructuradas producen informes de comportamientos, ayudan a evitar contestaciones teóricas y se ajustan a las dimensiones que harán resaltar el comportamiento en relación con los requisitos del puesto.

Las características de la entrevista estructurada de acuerdo a lo que nos menciona Salgado y Moscoso (2005) son: 1) se desarrollan las preguntas de la entrevista a partir de un análisis del puesto, 2) se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos, 3) se utiliza escalas de valoración basadas en la conducta. 4) se realiza el mismo proceso con todos los candidatos, 5) los entrevistadores

reciben formación sobre la entrevista, y 6) la decisión de contratación se toma después de haber realizado todas las entrevistas utilizando la predicción estadística.

Para la valoración de las respuestas se utilizan escalas (normalmente de cinco puntos, aunque pueden variar) con anclajes conductuales. Los ejemplos se extraen de los incidentes críticos que se utilizaron para desarrollar las preguntas de la entrevista, y normalmente se corresponden a las puntuaciones de 1,3 y 5. En las respuestas se debe prestar atención para su valoración a la proximidad en el tiempo del ejemplo dado por el candidato, a la frecuencia de esa conducta y así pueden ser contrastadas por terceras personas. Cuando se formula más de una pregunta, referida a la misma competencia, la puntuación obtenida en esa competencia es el promedio de las puntuaciones en cada pregunta. En algunos puestos algunas competencias son muchos más importantes que otras en el rendimiento, y en estos casos se atribuyen distintos pesos a cada dimensión en función de su relevancia y se pondera la puntuación del candidato por su peso (Salgado y Moscoso, 2005).

En la entrevista por competencias se requiere que el entrevistador no solo tenga capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos. Para analizar, comprender y evaluar lo que el entrevistado expresa en el dialogo, es imprescindible conocer el rubro a que se dedica la empresa, el perfil del puesto, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ellos. Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, éstas son definidas por la máxima dirección y son de esa organización en particular; por lo tanto, la definición de la competencia puede diferir entre organizaciones distintas (Alles, 2003).

Una vez revisado la importancia de la entrevista y/o evaluación por competencias podemos concluir que es una opción que brinda una alternativa de reducir en alto grado la subjetividad en; selección, evaluación de desempeño y desarrollo personal. Esta herramienta se enfoca en la base de comportamientos o conductas observables (hechos reales del pasado), y en la evaluación psico-organizacional nos sirve para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serán el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias.

## **2.5 Formación y desarrollo**

Debido a las realidades actuales de las demandas altamente competitivas por las organizaciones, caracterizadas por la globalización de los mercados, se ha desarrollado una creciente necesidad de que los gerentes cuenten con personal competente, capaces de manejar la complejidad de los problemas que afectan las operaciones.

Para cubrir estas necesidades los gerentes deberán enfocarse en un programa formal de formación y desarrollo que permita construir, mejorar y acumular capital humano.

El principal activo de que dispone cualquier mando de una organización, es su personal. El directivo tiene dos responsabilidades: ocuparse de que las personas sean capaces de cumplir con los objetivos, y conseguir que quieran producir el rendimiento deseado. La formación es necesaria para lo primero, la motivación para lo segundo (Forsyth, 2001).

La empresa debe fomentar aquellas políticas que mejoren los procesos de adaptación y mejora de los individuos, incrementando sus capacidades. Entre ellas destacan la formación y el desarrollo como actividades con potencial para



cubrir la demanda de individuos adecuadamente preparados para el desempeño de sus actividades y capaces de adaptarse a condiciones cambiantes.

Los términos de formación, perfeccionamiento y desarrollo se refieren a un proceso similar, aquel que faculta a la gente a adquirir nuevo conocimiento, aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos tipos de comportamiento.

Tradicionalmente el desarrollo se ha conceptualizado como una actividad normalmente asociada con la actividad directiva y con una orientación de futuro. Por su parte, la formación ha sido una noción más relacionada con el corto plazo, ligada a la mejora de los conocimientos y habilidades de los empleados no directivos, para el desempeño de su trabajo presente. Por tanto, se considera a la formación y desarrollo como funciones íntimamente relacionadas, interactivas, complementarias entre si y ambas con una posible orientación estratégica

La política de formación y desarrollo no sucede de forma aislada en la empresa, sino que se encuentra íntimamente relacionada e influida por otras funciones de recursos humanos, especialmente por las de contratación, evaluación, compensación y carrera (Valle, 2004).

Otros factores que van a tener un papel muy importante en el aprendizaje y desarrollo del trabajador ocurren dentro y fuera de la empresa. Los que ocurren fuera son: el medio, la familia, el nivel socioeconómico, el nivel escolar recibido, las experiencias previas de trabajo. Los que ocurrirán dentro son: la motivación, la socialización, el estilo de liderazgo, las políticas de la empresa, los reforzadores sociales y otros.

Hay también factores mixtos, que tienen que ver con el trabajador y con la empresa, como el planteamiento de carrera y vida.

Y finalmente están los factores más importantes, que son los que tienen que ver con el trabajador mismo: su disposición, su capacidad de cambio, su talento personal (Reig, Fernández y Jaul, 2003).

Las nuevas filosofías de gestión abogan, por el enriquecimiento del puesto, han hecho que algunas capacidades y habilidades antes consideradas propias de las personas con tareas directivas sean también necesarias en otros componentes de la organización sin dicho estatus. Esta situación obliga a las empresas a proporcionar las herramientas adecuadas para el desarrollo de tareas inherentes al puesto que ocupan a través de la implantación de programas de formación y desarrollo.

Por lo general, existe un departamento de desarrollo de personal que diseña, organiza, planea y ejecuta cursos, seminarios, talleres y clases que tiene la finalidad de aumentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Valle (2004), señala que la función de formación y desarrollo de recursos humanos en la organización se ha circunscrito a cinco propósitos genéricos: 1) mejora del desempeño del individuo, 2) actualización de habilidades de los empleados y directivos, 3) evitar la obsolescencia directiva, 4) solución de problemas organizativos y 5) orientación de nuevos empleados.

Para que la política de formación y desarrollo estratégico contribuya eficientemente a la obtención de una ventaja competitiva, ésta debe concebirse como una actividad que ayude en la creación y mejora del capital humano de la firma.

Algunos de los factores que contribuyen para programar la formación y desarrollo del capital humano son los que nos describe Forsyth (2001): a) cambios en la estructura de la organización; b) descentralización o vinculaciones alrededor de una organización con localizaciones múltiples; c) cambios tecnológicos; d)

cambios en las prácticas, la política o la cultura de la empresa; y por último están e) los cambios impuestos por el mercado y la situación competitiva.

El desarrollo ha de marcar siempre una diferencia positiva. Es decir, que haga a la organización más fuerte, más competitiva y más capaz de enfrentarse a los retos del entorno en el que indudablemente debe subsistir.

La formación continua es el esfuerzo que cada empresa hace para desarrollar sus recursos humanos de forma que conserven la competitividad externa, aprendiendo lo último en tecnología y conocimientos administrativos y técnicos para el mejor desempeño de sus funciones. De no hacerlo, los recursos humanos se rezagarían, quedarían atrás en relación a otros sujetos que se actualizan cada día.

Es importante realizar el planeamiento de carrera, que es la programación del desarrollo que deben hacer de manera conjunta el trabajador y la organización a largo plazo. El planeamiento debe considerar el lugar al que debería llegar cada trabajador a su tiempo. Por eso se miden sus potencialidades, sus capacidades, conocimientos y habilidades. Y se contrastan con las necesidades a mediano y largo plazo de la empresa.

Para, Reig, Fernández y Jaul (2003) en el planeamiento de carrera se debe considerar: primero, hacia dónde va la empresa (rumbo), pueden ir hacia la consolidación de operaciones, modernización, reducción, o ampliación; cada uno de estos escenarios implica movimientos en el personal contratado. Segundo, en qué tiempo espera la empresa llegar a ese lugar? Esto permite a recursos humanos (RH) desarrollar a su gente, pero si el proceso es muy acelerado y no tiene tiempo para el desarrollo de sus recursos deberá atraer a otros y despedir a los menos aptos, por eso los tiempos son muy importantes. Tercero, con qué recursos humanos se cuenta? En este punto, RH debe tener datos acerca de su personal. Los datos incluirán persona por persona, sus capacidades, habilidades,

intereses, personalidad e inteligencia. Si el departamento de RH sólo tiene en los expedientes reportes disciplinarios y test de ingreso no tiene el conocimiento adecuado para poder enfrentar con éxito el futuro planeado. Y Cuarto, quienes son los idóneos? En estos criterios se puede incluir antigüedad, capacidad, entrega, edad, sexo, compromiso, motivación, empuje, características peculiares, tolerancia a la presión, etc. Ya con los criterios en la mano se procede a hacer la selección de los candidatos.

No todos los individuos tienen el mismo grado de especificidad ni la misma capacidad de aportar valor a la empresa, por lo que la empresa deberá decidir en qué caso le interesa invertir en formación y desarrollo y en cuáles no (Valle, 2004).

Alles (2005) menciona que los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Algunos de ellos son: *Coaching/Mentoring/Tutoría*, es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad-como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño-. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. *Rotación de puestos*, se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios-incluso pueden ser de otras áreas-, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. *Asignación de task forces*, la expresión “task forces” se traduce como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el siguiente punto. *Asignación a comités / nuevos proyectos*, asignación de grupos de personas a comités, los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar a nuevos proyectos. *Asignación como asistente de posiciones de dirección*, se trata de ocupar una posición staff ubicada debajo de la de un gerente. El asistente puede observar el comportamiento del gerente, con un propósito de entrenamiento. *Paneles de*

*gerentes para entrenamiento*, es una variante o desprendimiento del punto anterior. Se trata de grupos de trabajo con un propósito específico.

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada.

El desarrollo de las personas es una función o un grupo de tareas correspondiente al área de recursos humanos ó capital humano. Por lo tanto, la función del especialista en desarrollo es la de acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de crecimiento conjunto.

La función del área de recursos humanos o capital humano respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos: a) Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. b) A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. c) Se debe tener en cuenta cuatro aspectos: 1) los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones, 2) las evaluaciones de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño, 3) las evaluaciones del entorno, a través de las evaluaciones de 360°, y 4) las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

Armonizar estos aspectos será parte del éxito de la función de desarrollo del área de capital humano (Alles, 2005).

No cabe duda alguna de que la responsabilidad por el desarrollo de una persona adulta es de ella, y en este sentido la organización ni puede sustituirla ni suponer que puede tomar a su cargo este aspecto del ser humano.

El desarrollo de las personas nunca se da en un contexto neutro, y por lo tanto aquello que sucede a su alrededor será un elemento determinante de las características que adquiera ese desarrollo.

No habrá desarrollo de la organización sin desarrollo de las personas, ni habrá desarrollo de las personas sin que suceda alguna forma de desarrollo de la organización que las contiene.

Si bien es evidente que el desarrollo de toda persona es ámbito de su responsabilidad, no podemos ignorar que la organización adquiere ciertas responsabilidades que nacen de la manera en que crea condiciones que favorezcan o desfavorezcan el desarrollo. Estas condiciones creadas por la organización influyen en el contenido de desarrollo, en su dirección y en su ritmo.

Probablemente no se pueda hacer ninguna evaluación en psicología si no se define el patrón de comparación, es decir, si no se sabe con qué se le va a contrastar. En el ámbito laboral esto funciona tomando en cuenta las personas y comparándolas con sus actuales y posibles trabajos, está claro que nadie es bueno o malo por sí mismo: solo pueden serlo en función de determinadas tareas definidas. Albajari y Mames (2005) mencionan que a la hora de realizar una evaluación psico-organizacional, el psicólogo deberá contar con la siguiente información: el perfil del empleado, por un lado, que sería el objeto de análisis (a quien se evaluará, en última instancia). A él lo tendrá que evaluar el psicólogo por medio de sus técnicas, y lo valorará en comparación con un perfil del puesto (lo que hará el evaluado en la empresa) y con el perfil de la empresa (como lo deberá hacer).

Estos autores nos dicen que existen varias técnicas para realizar las evaluaciones psico-organizacionales, la primera y la más importante de ellas es la entrevista, otras que son más o menos utilizadas en función de las variables que se desee evaluar se pueden agrupar en las pruebas psicométricas.

No todas las técnicas mencionadas son utilizadas con la misma frecuencia en el área laboral, estas no son otra cosa que herramientas de trabajo que se utilizarán en caso de ser necesarias según cada situación. También es cierto que hay profesionales que se sienten más a gusto realizando evaluaciones con algún tipo de técnicas que otras, y esto es muy respetable.

El psicólogo nunca evalúa a un empleado por su propia decisión y arbitrio, si no porque satisface el pedido que un tercero le formula.

En resumen la evaluación psico-organizacional es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización. Las variables a evaluar surgen de una combinación compleja entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo. Esto es, que el perfil del candidato deberá coincidir con el perfil del puesto solicitado y el de la organización solicitante para lograr la inclusión acertada de una persona dentro de una organización.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA**

### **3.1 Justificación**

Hoy en día la ARH tiene un papel fundamental en las organizaciones. La ARH debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que toma la dirección de la empresa. Al contrario, debe apoyar a la dirección administrando al componente “humano” de la organización.

La ARH debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales: “ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados”. Ser un colaborador estratégico también implica apoyar la estrategia de negocios. Esto quiere decir que se deben analizar los diseños organizacionales, la cultura y los sistemas de desempeño, y recomendar e implementar cambios donde sea necesario (Decenzo y Robbins, 2001).

Las organizaciones “compiten a través de las personas” pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano. “Capital Humano” es una expresión genérica que se utiliza para poner de relieve el valor del conocimiento, de las habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía, pero que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

El capital humano es intangible y evasivo; si los individuos valiosos abandonan la compañía, se lleva consigo su capital humano, de modo que se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos. Para integrar el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar un conocimiento, unas



habilidades y una experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades (Bohlander, Snell y Sherman, 2003).

Por todo lo antes argumentado debemos reconocer que la importancia que actualmente las organizaciones dan al capital humano, es un peso decisivo que conlleva a una ventaja competitiva organizacional.

Las exigencias que se solicitan en los perfiles de puestos cada vez son más especializadas y se centran en la búsqueda e identificación de los mejores candidatos. Dado que muchas exigencias son específicas para la empresa e imposibles de encontrar en el mercado externo, las organizaciones han orientado sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando una gran parte de sus recursos a la formación y desarrollo.

Por tal motivo el objetivo de esta tesis es realizar una investigación dentro de una empresa alimenticia a través de una evaluación psico-organizacional con la finalidad de conocer las brechas que existen entre el perfil deseado vs perfil real a nivel supervisión (jefes de proceso).

El objetivo específico es evaluar al personal que ocupa puestos de jefe de proceso en las Plantas Procesadoras de la Empresa Pilgrims Pride, a través de las herramientas de: evaluación por competencias, evaluaciones psicométricas y evaluación del desempeño.

## **Alcances y Límites**

La evaluación psico-organizacional implica un proceso de toma de decisiones que incluye varias tareas, operaciones y acciones, con el objetivo de

responder a las demandas del cliente y que requiere un conocimiento psicológico profundo y unas buenas habilidades profesionales.

Inicialmente el evaluador, nunca debe perder de vista que la organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres y tradiciones dado que, de lo contrario, la misma perdería su esencia. El evaluador debe limitarse a crear las condiciones para que la empresa sea capaz de crecer y madurar mediante los resultados de la evaluación psico-organizacional.

La evaluación psico-organizacional debe ejercer una constante adaptación respecto del contexto de las organizaciones y, en virtud de la variabilidad de las condiciones ambientales, ya que son notables las transformaciones en el diseño de estrategias, estructura, procesos de trabajo, etc.

En suma, este proceso puede, al menos hasta cierto punto, ser estandarizado y guiado por un cuerpo de pasos básicos establecidos y aceptados por la organización. Finalmente, las reglamentaciones sobre los test deberán incluirse e integrarse en la regulación de la correspondiente fase del proceso de evaluación.

Recordemos que todo proceso que pretenda evaluar a una población determinada debe considerar que el uso de cada una de las herramientas dependerá de los resultados que se quieran obtener; es por ello que la evaluación psico-organizacional aplicada en este proyecto, es una sugerencia evaluativa que pretende regular un amplio conjunto de actividades basados en las necesidades del cliente. Puede también ayudar a optimizar la práctica profesional, mejorando la valoración y el control de las actividades profesionales y facilitando (así como estandarizando) la formación en evaluación.

## 3.2 Metodología

La investigación se realizó a través de un estudio descriptivo el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986 cit. en Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así- y valga la redundancia- describir lo que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

### Población

La muestra estaba representada por 12 participantes quienes fungían como jefe de proceso considerados como puesto clave en la organización. Los participantes se encontraban en las plantas procesadoras de Tepeji del Río, Cues (Querétaro) y San Luis Potosí (SLP) de la Empresa Pilgrims Pride.

### Materiales

Computadora, programa de psicowin, pruebas psicométricas (cleaver, Lifo, Gordon), evaluación de desempeño, evaluación por competencias (modelo de competencias y guía de entrevista), lápiz y pluma.

Inventario Lifo: Esta prueba mide una serie de actitudes, conductas e ideologías que se integran alrededor de un tema central.

Comportamiento (Cleaver): Este test Psicométrico evalúa el estilo de comportamiento de un individuo, permitiendo cierto grado de predicción de su conducta en el entorno laboral. También nos revela acerca del éxito o fracaso en los requerimientos de trabajo en general.

**Personalidad (Gordon):** Esta prueba permite observar de una manera global las preferencias de pensamiento de nuestro evaluado, sus tendencias hacia las capacidades analíticas, enfoque estratégico y visionario, facilidad para cumplir las normas y su orientación hacia la gente.

**Desempeño laboral (Evaluación de desempeño):** Es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

**Conocimiento, habilidad, capacidad y otras características personales (Evaluación por competencias):** Las Competencias son la mezcla de los conocimientos, habilidades y actitudes manifestadas bajo comportamientos específicos ante diversas situaciones laborales.

## **Procedimiento**

En primera instancia dentro de esta investigación se solicitó una reunión con los ejecutivos de la organización con la finalidad de verificar el perfil del puesto idóneo requerido por los mismos para el puesto de jefe de proceso y obtener los parámetros a evaluar, los cuales se contemplaron en la evaluación psico-organizacional (ver anexo 1).

Las evaluaciones se llevaron a cabo midiendo los siguientes parámetros (ver tabla 1), asignando una ponderación a cada uno de estos y considerando la puntuación total como la adecuación al perfil idóneo de cada puesto:

**Tabla 1. Parámetros a Evaluar**

<b>PERFIL DEL PUESTO IDONEO</b>	
Conocimiento Organizacional	15%
Escolaridad	15%
Evaluación de Desempeño	10%
Competencias	45%
Psicometría	15%

\* Parámetros y ponderación del perfil de puesto idóneo requerido por la organización.

Por último se les otorgo un valor determinado a los reactivos de cada parámetro (ver anexo 2).

La aplicación de la evaluación psico-organizacional se llevo a cabo en el lugar de trabajo de cada uno de los jefes de proceso (Tepeji, Cues, SLP), ejecutado en tres fases: Primera, la evaluación psicométrica (anexo 3) realizada en forma grupal con una duración aproximada de hora y media. La segunda, la evaluación por competencias (anexo 4), se aplico de forma individual, entrevistando a cada uno de los participantes con una duración aproximada de una hora por cada jefe de proceso. Estas dos fases fueron aplicadas por los investigadores. En la tercera fase los investigadores recopilaron la información de la evaluación anual de desempeño (anexo 5), aplicada por los jefes inmediatos.

### 3.3 Análisis de Resultados

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación obtenida por medio de la evaluación psico-organizacional se organizaron en una tabla de capital humano; primeramente se calificaron las evaluaciones psicométricas (ver tabla 2) por medio del sistema psicowin tomando en cuenta la calificación de rendimiento general.

**Tabla 2. Evaluación Psicométrica**

			Gordon (Personalidad)	Cleaver (Comportamiento)	Lifo (Estilo Gerencial)	Promedio Total Psicometría
Nombre	PUESTO	Localidad	3	6	6	15
MORENO	EFE DE PROCESO	Tepeji	2.2	4.3	5.1	11.6
MONTALVO	EFE DE PROCESO	SLP	2.3	5.1	5.0	12.5
RUIZ	EFE DE PROCESO	Cues	2.5	4.6	4.3	11.5
TORRES	EFE DE PROCESO	Tepeji	2.3	3.6	4.9	10.8
MUÑOZ	EFE DE PROCESO	SLP	2.4	5.2	4.3	11.9
GASCA	EFE DE PROCESO	Tepeji	2.3	3.8	4.8	10.9
CAS TAÑEDA	EFE DE PROCESO	Cues	2.7	3.9	5.7	12.3
ROMERO	EFE DE PROCESO	SLP	2.5	4.8	5.2	12.6
MARTINEZ C.	EFE DE PROCESO	SLP	2.2	3.2	5.1	10.4
MARTINEZ M.	EFE DE PROCESO	Cues	2.1	4.9	4.7	11.6
CUREÑO	EFE DE PROCESO	SLP	1.6	2.3	5.6	9.6
LEIJA	EFE DE PROCESO	SLP	2.2	3.1	5.2	10.5
			76%	68%	83%	

\*Los resultados de psicometría se adaptaron a las ponderaciones establecidas (Anexo 2).

## PSICOMETRÍA

El 76% de la población en la prueba de personalidad (Gordon) cubren el perfil idóneo, se caracterizan por tomar decisiones independientes y adoptan un papel activo dentro del grupo. Poseen vitalidad y energía y gustan de trabajar con rapidez, mientras que el 24% de la población tienden a escuchar más que a hablar, carecen de confianza en sí mismos y permiten que otros tomen la iniciativa y con frecuencia son sobre dependientes.

El 68% de los evaluados en la prueba de comportamiento (cleaver) se caracterizan por el logro de los resultados tangibles obtenidos a través de la gente. En estos resultados se observa una compatibilidad baja vs el perfil idóneo debido a que manifestó tener problemas para relacionarse con la gente en términos de largo plazo, utilizando únicamente las relaciones actuales como medio para lograr sus objetivos, siendo el centro de atención la tarea y no la conservación o desarrollo de la relación. Demostrando la falta de confianza, intolerancia e impaciencia en su trato con los demás.

El 83% del grupo en la prueba de Lifo, refleja tener su estilo de supervisión enfocado hacia el control y la dominancia sobre el resto del grupo, demostrando alto grado de compromiso y persistencia en el logro de objetivos, estableciendo metas claras. Confían en su experiencia y en su propio juicio. Sin embargo tienden a exagerar este estilo de supervisión en situaciones bajo stress actuando dominantes, impulsivos, arriesgados, persistentes, con sentido de urgencia e impaciente teniendo baja capacidad para influir e impactar en las personas que los rodean, afectando al compromiso que generan entre los miembros de su equipo.

Los siguientes resultados fueron los obtenidos de la Evaluación por Competencias (ver tabla 3), cabe mencionar que dentro de esta evaluación también se obtuvieron los datos de los Aspectos Generales a evaluar - escolaridad y conocimiento organizacional/antigüedad – (ver tabla 4).

**Tabla 3. Evaluación por Competencias**

			Competencias							
			Orientación al logro	Liderazgo	Trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales	Productividad	Pensamiento Analítico	Desarrollo de Otros	Prom. Total competencias
Nombre	PUESTO	Localidad	8	8	5	5	7	7	5	45
MORENO	JEFE DE PROCESO	Tepeji	10.7	4.0	4.0	5.0	6.4	9.3	5.0	44.4
MONTALVO	JEFE DE PROCESO	SLP	6.7	4.8	2.5	5.0	4.7	4.7	4.4	32.7
RUIZ	JEFE DE PROCESO	Cues	6.7	4.0	2.5	4.4	5.3	5.8	3.1	31.8
TORRES	JEFE DE PROCESO	Tepeji	6.7	4.0	3.5	5.0	5.3	7.0	2.5	33.9
MUÑOZ	JEFE DE PROCESO	SLP	6.7	3.2	2.0	4.4	4.1	5.8	3.1	29.3
GASCA	JEFE DE PROCESO	Tepeji	6.7	4.0	3.0	5.0	4.7	7.0	3.1	33.5
CASTAÑEDA	JEFE DE PROCESO	Cues	6.7	3.2	3.0	5.0	4.7	7.0	3.8	33.3
ROMERO	JEFE DE PROCESO	SLP	6.7	3.2	2.0	4.4	4.1	5.8	2.5	28.7
MARTINEZ C.	JEFE DE PROCESO	SLP	5.3	3.2	2.5	2.5	3.5	4.7	3.1	24.8
MARTINEZ M.	JEFE DE PROCESO	Cues	6.7	3.2	2.0	3.8	3.5	7.0	3.8	29.9
CUREÑO	JEFE DE PROCESO	SLP	6.7	3.2	2.5	5.0	4.1	4.7	3.1	29.2
LEIJA	JEFE DE PROCESO	SLP	6.7	4.0	1.0	4.4	4.1	5.8	3.1	29.1

86% 46% 51% 90% 65% 89% 68%

\*Los resultados de las competencias se obtuvieron del modelo de competencias (anexo 4) adaptando los mismos a las ponderaciones establecidas de acuerdo a sus niveles obtenidos (anexo 2).

## COMPETENCIAS

En esta tabla se puede observar los promedios totales que se obtuvieron de cada una de las competencias evaluadas, de las cuales se consideraron las más bajas y más altas para la interpretación de los resultados.

### BAJAS (menor al 70% del perfil establecido)

Liderazgo: El promedio general del grupo fue de 46%, manifestándose principalmente como un estilo de liderazgo de “capataz” o “dictador”.

Trabajo en Equipo: El promedio general del grupo fue de 51%, dentro de la evaluación se pudo detectar que falta una definición clara con respecto al rol que se tenía que desempeñar para con su equipo de trabajo. Ya que se consideraban más estratégicos delegando las tareas de integración y motivación a sus subordinados.

Productividad: El promedio general del grupo fue de 65%, siendo que se encuentran comprometidos hacia las tareas diarias, sin enfocarse en la anticipación de las tareas futuras.

Desarrollo de Otros: El promedio general del grupo fue de 68%, manifestando su compromiso hacia desarrollar a su gente, siempre y cuando alguien más se los solicite.

### ALTAS (del 86 al 100% del perfil)

Orientación al Logro: El promedio general del grupo fue de 86%, dejando en manifiesto su enfoque hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Pensamiento Analítico: El promedio general del grupo fue de 89%, reflejando la capacidad de análisis y solución de problemas.



Relaciones Interpersonales: El promedio general del grupo fue de 90%, indicando que tienen la capacidad de entender los sentimientos o preocupaciones actuales de las personas.

**Nota:** Aunque la competencia que tienen más desarrollada es la capacidad de entender a las personas que los rodean (Rel. Interp.), por sus resultados demuestran que pocas veces la ponen en práctica, dado que su competencia de liderazgo y trabajo en equipo salieron bajas. Esto se puede deber a las exigencias tan fuertes de la producción, enfocando su tiempo hacia la tarea y no hacia el logro de la tarea mediante la administración de la gente.

**Tabla 4. Conocimiento Organizacional y Escolaridad.**

			Conoc. Organizacional		Escolaridad	
Nombre	PUESTO	Localidad		15		15
MORENO	JEFE DE PROCESO	Tepeji	13/05/2004	7.5	M.V.Z	15
MONTALVO	JEFE DE PROCESO	SLP	19/07/2000	15	Ing. Quimico	15
RUIZ	JEFE DE PROCESO	Cues	02/10/1995	15	M.V.Z	15
TORRES	JEFE DE PROCESO	Tepeji	25/11/1997	15	ING. EN ALIMENTOS	15
MUÑOZ	JEFE DE PROCESO	SLP	14/09/2001	15	Ing. Agroindustrial	15
GASCA	JEFE DE PROCESO	Tepeji	12/03/1993	15	M.V.Z	15
CAS TAÑEDA	JEFE DE PROCESO	Cues	7 años	15	Lic. Derecho (trunca	10
ROMERO	JEFE DE PROCESO	SLP	26/02/1992	15	Ing. Quimico	15
MARTINEZ C.	JEFE DE PROCESO	SLP	29/03/2001	15	M.V.Z	15
MARTINEZ M.	JEFE DE PROCESO	Cues	3 a 5 m	7.5	Ing. Industrial	15
CUREÑO	JEFE DE PROCESO	SLP	18/08/1994	15	Preparatoria	10
LEIJA	JEFE DE PROCESO	SLP	29/06/1988	15	Secundaria	5

\*Los datos de estos parámetros a medir se obtuvieron de la evaluación por competencias (anexo 4); mismos que se ponderaron de acuerdo a lo establecido (anexo 2).

## CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL & ESCOLARIDAD

De los 12 evaluados, el 83% tiene más de 6 años en la empresa, los cuales cubrirían con el perfil idóneo, mientras que el 17% tiene menos de 4 años en la empresa.

En cuanto a la escolaridad, el 75% tiene la escolaridad requerida para el puesto (licenciatura terminada), mientras que el 17% cuenta con el bachillerato o carrera trunca y el 8% con secundaria.

Por último se concentraron los resultados de la evaluación anual de desempeño (ver tabla 5).

**Tabla 5. Evaluación de Desempeño**

			Evaluación Desempeño Jefe Inmediato	
Nombre	PUESTO	Localidad	Calif.	10
MORENO	JEFE DE PROCESO	Tepeji	24.5	8.2
MONTALVO	JEFE DE PROCESO	SLP	27.5	9.2
RUIZ	JEFE DE PROCESO	Cues	25	8.3
TORRES	JEFE DE PROCESO	Tepeji	18.5	6.2
MUÑOZ	JEFE DE PROCESO	SLP	28.5	9.5
GASCA	JEFE DE PROCESO	Tepeji	18.5	6.2
CAS TAÑEDA	JEFE DE PROCESO	Cues	28.5	9.5
ROMERO	JEFE DE PROCESO	SLP	23.5	7.8
MARTINEZ C.	JEFE DE PROCESO	SLP	26	8.7
MARTINEZ M.	JEFE DE PROCESO	Cues	28.5	9.5
CUREÑO	JEFE DE PROCESO	SLP	26.5	8.8
LEIJA	JEFE DE PROCESO	SLP	23.5	7.8

83%

\*Los resultados de esta evaluación se obtuvieron de la evaluación anual aplicada por los jefes inmediatos; su ponderación de acuerdo a lo establecido (anexo 2) se puede observar en la última columna.

En esta tabla se puede observar que el promedio del grupo cubre en un 83% el perfil requerido por la organización, es decir que tienen conocimiento del puesto, calidad del trabajo, efectividad e iniciativa, control de actividades, capacidad de aprendizaje y cooperación.

Es importante mencionar que estos datos se obtuvieron de la evaluación anual que se les aplica por sus jefes inmediatos, esta evaluación fue considerada subjetiva, ya que la misma se relacionaba con el aumento anual de sueldo.

A continuación se podrá observar en su totalidad la tabla de capital humano (ver tabla 6) con los resultados obtenidos de los parámetros que se midieron en la evaluación psico-organizacional.

**Tabla 6. Resultados generales de la evaluación psico-organizacional.**

			Conoc. Organizacional	Escolaridad	Prom. Total de competencias	Prom. Total Psicometría	Evaluación de desempeño	TOTAL DE EVALUACIONES
Nombre	PUESTO	Localidad	15	15	45	15	10	100
MORENO	JEFE DE PROCESO	Tepeji	7.5	15	44.4	11.6	8.2	86.7
MONTALVO	JEFE DE PROCESO	SLP	15	15	32.7	12.5	9.2	84.3
RUIZ	JEFE DE PROCESO	Cues	15	15	31.8	11.5	8.3	81.6
TORRES	JEFE DE PROCESO	Tepeji	15	15	33.9	10.8	6.2	80.8
MUÑOZ	JEFE DE PROCESO	SLP	15	15	29.3	11.9	9.5	80.7
GASCA	JEFE DE PROCESO	Tepeji	15	15	33.5	10.9	6.2	80.5
CAS TAÑEDA	JEFE DE PROCESO	Cues	15	10	33.3	12.3	9.5	80.1
ROMERO	JEFE DE PROCESO	SLP	15	15	28.7	12.6	7.8	79.1
MAR TINEZ C.	JEFE DE PROCESO	SLP	15	15	24.8	10.4	8.7	73.9
MAR TINEZ M.	JEFE DE PROCESO	Cues	7.5	15	29.9	11.6	9.5	73.5
CUREÑO	JEFE DE PROCESO	SLP	15	10	29.2	9.6	8.8	72.6
LEIJA	JEFE DE PROCESO	SLP	15	5	29.1	10.5	7.8	67.4

\*En esta tabla se visualiza el total de puntuaciones obtenidas de cada participante en cada uno de los parámetros contemplados en la evaluación psico-organizacional.

Con el propósito de identificar los rangos de los resultados de la evaluación de los jefes de proceso se dividió al grupo por cuartiles.

Al dividirlo en base a cuartiles nos permite clasificar a la población en 4 rangos (ver tabla 7):

RANGO ESTABLECIDO	DESCRIPCIÓN
• Q1: A	Buen Desempeño
• Q2: B	Adecuado para el Puesto
• Q3: C	Adecuado con Reservas
• Q4: D	Bajo Desempeño

**Tabla 7. Clasificación por rangos**

Nombre	PUESTO	Localidad	100	RANGO
MORENO	JEFE DE PROCESO	Tepeji	86.7	A
MONTALVO	JEFE DE PROCESO	SLP	84.3	A
RUIZ	JEFE DE PROCESO	Cues	81.6	B
TORRES	JEFE DE PROCESO	Tepeji	80.8	B
MUÑOZ	JEFE DE PROCESO	SLP	80.7	B
GASCA	JEFE DE PROCESO	Tepeji	80.5	C
CASTAÑEDA	JEFE DE PROCESO	Cues	80.1	C
ROMERO	JEFE DE PROCESO	SLP	79.1	C
MARTINEZ C.	JEFE DE PROCESO	SLP	73.9	C
MARTINEZ M.	JEFE DE PROCESO	Cues	73.5	D
CUREÑO	JEFE DE PROCESO	SLP	72.6	D
LEJIA	JEFE DE PROCESO	SLP	67.4	D*

  

LI	LS	ESCALA
67.2	73.0	D
73.0	80.5	C
80.6	81.7	B
81.7	86.7	A

La clasificación de rangos permite observar en esta tabla cuales son los grupos más apegados al perfil idóneo requerido por la organización.

En total fueron 12 personas evaluadas, por lo que cuartil "A" tenemos a 2 personas, en el cuartil "B" a 3 personas, en el cuartil "C" a 4 personas y en el cuartil "D" a 3 personas.

De acuerdo a los resultados obtenidos nos muestra que el mejor jefe de proceso cumple con el 86.7% del perfil idóneo, mientras que el de más bajo puntaje obtuvo 67.4%. Para distribuir los rangos se utilizó la medición de cuartiles tomando como máxima calificación el resultado más alto y el mínimo el resultado más bajo.

En los resultados encontrados mediante la evaluación psico-organizacional se obtuvo que un 42% de la población es la que cubre con el perfil idóneo requerido por la organización, indicando que estos cuentan con los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes ante diversas situaciones laborales necesarias para un adecuado o buen desempeño de las funciones de su puesto.

Por otro lado podemos observar que las competencias más bajas detectadas a nivel grupo son el trabajo en equipo y liderazgo siendo estas las principales a capacitar y desarrollar.

## CAPITULO 4. CONCLUSIONES

El mundo del trabajo está cambiando de manera constante y el ritmo del cambio se está acelerando. Los medios de utilización de los empleados por parte de las organizaciones han cambiado también. Se requiere de los nuevos empleados que sean capaces de aprender rápido en el trabajo. De los empleados con más antigüedad se espera que aprendan nuevos sistemas y formas de conducir los negocios. Se ha ingresado a una era de necesario crecimiento y aprendizaje. El empleado exitoso debe tener no solo capacidad de aprendizaje y crecimiento, sino también el deseo y disposición a hacerlo (Muchinsky, 2002).

Los especialistas en las áreas de Recursos Humanos son piezas importantes que contribuyen al logro de los objetivos tanto del personal como de la organización; proporcionando a las áreas y departamentos, las herramientas indispensables que permitan enfrentar los múltiples desafíos que se originan en las demandas de esos recursos humanos, de las organizaciones y del entorno en el que existen.

Es por esta razón que la presente investigación empleo la evaluación Psico-organizacional como una metodología para identificar los empleados con más talento y apego al perfil idóneo requerido por una organización alimenticia.

Es importante recordar que el primer paso antes de iniciar cualquier proceso de evaluación es conocer el perfil del puesto correspondiente a la empresa en la que se va a desempeñar o desempeña el integrante. En aquel se incluyen las tareas específicas que deberá realizar, junto con los conocimientos y las capacidades necesarias para desarrollar la función.

En una evaluación psico-organizacional no se evalúa a las personas sino variables, que pertenecen a algunas dimensiones de la personalidad y que las mismas pueden ser medidas y sopesadas. Las variables a evaluar surgen de una

combinación compleja entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo. Esto es que el perfil del candidato deberá coincidir con el perfil del puesto solicitado y el de la organización solicitante para lograr la inclusión acertada de una persona dentro de una organización (Albajari y Mames, 2005).

En esta investigación fue de gran importancia saber cuál era el perfil que la organización requería, ya que sin el mismo, no se hubiese podido comparar los resultados obtenidos de la evaluación psico-organizacional. Una vez que se tuvo la reunión con los ejecutivos de la organización se pudo obtener el perfil y los parámetros a evaluar. Los parámetros evaluados fueron definidos por los ejecutivos de la organización, ya que consideraban que estos eran los que determinaban el éxito y el buen desempeño del puesto (jefe de proceso).

Para la obtención de resultados se emplearon diversas técnicas de medición la cuales nos proporcionaron datos importantes para medir la compatibilidad que existe entre el perfil real y el perfil idóneo.

Se encontró que en la empresa existen más de la mitad del personal evaluado que no cumple con el perfil requerido por la organización, ya que las exigencias que se solicitan en los perfiles de puestos son cada vez más especializadas y se centran en la búsqueda e identificación de los mejores candidatos. Es por ello que los ejecutivos se encontraron interesados en realizar esta evaluación, preocupándose por conocer las limitantes del grupo evaluado es decir de su capital humano; ya que las organizaciones “compiten a través de las personas” y pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano (Bohlander, Snell y Sherman, 2003).

Cabe mencionar que esta metodología de evaluación psico-organizacional no solo es aplicable para evaluar el desempeño del empleado actual, sino que también puede ser empleada en casos de selección interna y/o externa. Esta evaluación es un sistema para auxiliar a los gerentes y los profesionales dedicados a la administración de desarrollo del potencial humano.

Si bien toda evaluación psico-organizacional promueve que las personas muestren los aspectos más positivos de sí mismas, seguramente esto se verá más marcadamente cuando el encuadre de evaluación sea la selección de personal, y un poco menos en las evaluaciones de potencial. Todos los aspectos y algunos otros que pudieran aparecer forman parte de la enorme complejidad que implica realizar una evaluación psico-organizacional, que evidentemente va mucho más allá de administrar una batería de técnicas en algunas horas de trabajo y redactar un informe descriptivo de la personalidad del evaluado.

El profesional de la evaluación psico-organizacional tiene así una tarea compleja debido a la variedad de requisitos que solicitan las compañías, pero a esto se les suma el enorme riesgo de las consecuencias de los errores. Probablemente el evaluador estará, como en otras instancias de la práctica profesional de la psicología, frente a decisiones que podrán exponer a riesgos a las personas (evaluados, clientes y terceros), por lo que deberá asumir el desafío con la mayor responsabilidad posible (Albajari y Mames, 2005).

Es importante mencionar que este tipo de evaluación constituye un poderoso complemento de los procesos de Planeación, Selección, Capacitación, Desarrollo y Elaboración de los planes de carrera de personal en las organizaciones.

Así como también tiene un impacto favorable sobre el desarrollo y crecimiento personal de quienes lo utilicen.



### Bibliohemerografía

---

Albajari, V. y Mames, S. (2005). La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Buenos Aires: Paidós.

Alles, M. (2003). Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento. Basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Arias, F. y Heredia, V. (2004). Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño. México D.F: Trillas.

Audirac, C. (2007). Desarrollo Organizacional y consultoría. México: Trillas.

Blum, M. y Naylor, J. (1992). Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México D.F: Trillas.

Bohlander G, Snell S y Sherman A (2003), Administración de Recursos Humanos. 12va edición. Madrid: Thomson.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogota: Mc. Graw Hill.

Consultores, IMF. (2008) Master en Dirección de Recursos Humanos. Modulo 2 y 3. Madrid. Disponible en: [www.imf-formación.com](http://www.imf-formación.com). Recuperado el 18 de septiembre de 2009.

De la Calle, M. y Ortiz , M. (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Madrid: Pearson.

Descenzo, D y Robbins S (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8va edición. México: Pearson Educación.

Forsyth, P. (2001). Formación y promoción del personal. Barcelona, España: Gedisa.

Gil, F. y Alcover, C. (2003). Introducción a la Psicología de las organizaciones. Madrid: alianza Editorial.

Grados, J. (2002). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. México. D.F.: Trillas

Grados, J. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. 3ra edición. México. D.F.: Manual Moderno.

Grados, J. y Sánchez, E. (2007). La entrevista en las organizaciones. 2da edición. México. D.F.: Manual Moderno.

Guizar, R. (2004). Desarrollo organizacional. 2da edición. México: Mc Graw Hill.

Guth, A. (2004). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. D.F.: Trillas.

Hernández, R., Fernández., C y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. Edo. De Méx.: Mc Graw Hill.

Hogan, T. (2004). Pruebas Psicológicas. Una introducción práctica. México: Manual Moderno.

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Mc Graw Hill.

Jay, R. y Swerdlick, E. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. México. D.F.: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. y Saccuzzo, D. (2006). Pruebas psicológicas. Principios aplicaciones y temas. 6ta edición. México. D.F.: Thomson.

Landy, F. y Conde J. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la psicología Industrial y Organizacional. México D.F: Mc Graw Hill.

Muchinsky, P. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la psicología organizacional. 6ta edición. México D.F: Thomson

Muchinsky, P. (2007). Psicología Aplicada al Trabajo. 8va edición. México D.F: Thomson.

Reig, E., Fernández, J. y Jaul, I. (2003). Los Recursos Humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. España: Thomson.

Reyes, A. (2004). El análisis de puestos. México. D.F.: Limusa.

Rodríguez, A. (1998,1999). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, A. (2004 a). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC

Rodríguez, J. (2004 b). El modelo de gestión de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2005). Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad. Madrid: Pirámide

Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. 4ta edición. México. D.F: Limusa.

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica. México D.F: Manual Moderno.

Valle, R. (2004). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. España: Pearson Educación.

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

### Estilo de anotación

---

Se empleará el estilo de anotación del A.P.A

# ANEXOS

---

**Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez**

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



## Anexo 1

### Pe Puesto

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO</b>	Jefe de Proceso
<b>REPORTA A</b>	Gerente de Planta
<b>DIRECCIÓN</b>	Proceso
<b>DEPARTAMENTO</b>	Proceso
<b>PERFIL</b>	
<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura
<b>CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	6 años en la empresa
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	Conocimiento del puesto, calidad del trabajo, efectividad e iniciativa, control de actividades, capacidad de aprendizaje y cooperación. (Puntuación máxima 30puntos)
<b>PSICOMETRIA</b>	<p>Capacidad para tomar decisiones de manera independiente. Adoptan un papel activo dentro del grupo y se caracterizan por trabajar con rapidez.</p> <p>Requiere de una mente orientada hacia las metas, tener un alto nivel de empuje e iniciativa. Debe ser positivo y directo aunque a veces debe motivar a otros, para actuar a través de la persuasión.</p> <p>Comprometidos con el logro de objetivos. Alto sentido de urgencia temporal. Capacidad y habilidad en el manejo de la gente. Habilidad de organizar, influenciar y convencer a otros para el logro de los objetivos. Alto grado de compromiso.</p>

**COMPETENCIAS**

- Orientación al Logro:
  - Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo
  - Mejora la calidad, la satisfacción del cliente sin ponerse ninguna meta en específico
- Liderazgo:
  - Se asegura que los otros se adhieran a su cometido, metas, temarios, clima y políticas de poder.
  - Actúa conforme al modelo de comportamiento deseado.
- Trabajo en Equipo & Cooperación:
  - Actúa para promover un clima amistoso, una moral alta y cooperación.
  - Resuelve conflictos del equipo.
  - Protege / promueve la reputación del grupo con la gente externa del grupo.
- Relaciones Interpersonales:
  - Entiende los problemas básicos de las otras personas, la razón de los sentimientos, comportamiento o preocupaciones de los demás a largo plazo.
- Productividad:
  - Toma decisiones oportunas dando respuesta inmediata a sus clientes o subordinados.
- Pensamiento Analítico:
  - Divide el problema en partes, hace múltiples vínculos causales, varias causas potenciales y varias consecuencias de las acciones o cadenas múltiples de eventos.
  - Anticipa los obstáculos y piensa en el siguiente paso a dar.
- Desarrollo de Otros
  - Proporciona retroalimentación positiva específica o mixta para fines de desarrollo. Alienta a otros después de un fracaso. Proporciona retroalimentación negativa sobre el comportamiento, en lugar de criticar directamente a la persona.

## Anexo 2

### Conocimiento Organizacional/ Escolaridad

El conocimiento organizacional se basa en la antigüedad que tiene la persona en la empresa, manifestada en su conocimiento de los procesos propios de su área y del negocio:

La escolaridad nos permite saber el tipo de conocimientos técnicos que la persona adquirió mediante sus estudios, sin asegurar que los lleve a la práctica:

ANTIGÜEDAD	PUNTUACIÓN	ANTIGÜEDAD	PUNTUACIÓN
• Más de 6 años	15	• Licenciatura / postgrado	15
• De 4 a 6 años	11.25	• Bachillerato	10
• De 2 a 4 años	7.5	• Secundaria	5
• De 0 a 2 años	3.75		

**Valor de la Evaluación**      15

**Valor de la Evaluación**      15

### Competencias

Las Competencias son la mezcla de los conocimientos, habilidades y actitudes manifestadas bajo comportamientos específicos ante diversas situaciones laborales. Las competencias evaluadas fueron las siguientes:

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	PUNTUACIÓN
• Orientación al Logro	3	8
• Liderazgo	5	8
• Trabajo en Equipo	5	5
• Relaciones Interpersonales	4	5
• Productividad	6	7
• Pensamiento Analítico	3	7
• Desarrollo de Otros	4	5

**Valor de la Evaluación**      45

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala





## Psicometría y evaluación de desempeño

La Psicometría nos permite evaluar las características de personalidad y patrones de comportamiento de la gente cuando se enfrenta ante diversas situaciones:

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	PUNTUACIÓN
• GORDON (Personalidad)	3
• CLEAVER (Comportamiento)	6
• LIFO (Estilo Gerencial)	6

**Valor de la Evaluación 15**

La Evaluación de Desempeño nos permite conocer la imagen que tiene el jefe inmediato con respecto a su colaborador en lo que respecta a su trabajo:

CALIFICACIÓN MAXIMA	PUNTUACIÓN
30	10

**Valor de la Evaluación 10**

## Anexo 3 Psicometría

### Comportamiento (cleaver)



NOMBRE \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA DE APLICACIÓN \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Seleccione de cada serie la palabra que más lo describa, para luego anotar el número de la palabra elegida dentro del cuadro que corresponda al signo (+), posteriormente, hay que seleccionar la palabra que menos lo describa y anotar el número de la palabra dentro del cuadro que corresponda al signo (-).

<p>(+) (-)</p> <p>1. Persuasivo 2. Gentil 3. Humilde 4. Original</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>(+) (-)</p> <p>1. Fuerza de voluntad 2. Mente abierta 3. Complaciente 4. Animoso</p> <p><input type="text"/> 1 <input type="text"/> 3</p>	<p>(+) (-)</p> <p>1. Obediente 2. Quisquilloso 3. Inconquistable 4. Juguetón</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>(+) (-)</p> <p>1. Aventurero 2. Receptivo 3. Cordial 4. Moderado</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>1. Agresivo 2. Alma de la fiesta 3. Comodino 4. Temeroso</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Confiado 2. Simpatizador 3. Tolerante 4. Afirmativo</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Respetuoso 2. Emprendedor 3. Optimista 4. Servicial</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Indulgente 2. Esteta 3. Vigoroso 4. Sociable</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>1. Agradable 2. Temeroso de dios 3. Tenaz 4. Atractivo</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Ecuánime 2. Preciso 3. Nervioso 4. Jovial</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Valiente 2. Inspirador 3. Sumiso 4. Timido</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Parlanchin 2. Controlado 3. Convencional 4. Decisivo</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>1. Cauteloso 2. Determinado 3. Convincente 4. Bonachón</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Disciplinado 2. Generoso 3. Animoso 4. Persistente</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Adaptable 2. Disputador 3. Indiferente 4. Sangre liviana</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Cohibido 2. Exacto 3. Franco 4. Buen compañero</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>1. Docil 2. Atrevido 3. Leal 4. Encantador</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Competitivo 2. Alegre 3. Considerado 4. Armonioso</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Amiguero 2. Paciente 3. Confianza en si mismo 4. Mesurado para hablar</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Diplomático 2. Audaz 3. Refinado 4. Satisfecho</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>1. Dispuesto 2. Deseoso 3. Consecuente 4. Entusiasta</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Admirable 2. Bondadoso 3. Resignado 4. Carácter firme</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Conforme 2. Confiable 3. Pacifico 4. Positivo</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>1. Inquieto 2. Popular 3. Buen vecino 4. Devoto</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/></p>

## Personalidad (Gordon)



NOMBRE JORGE CARLOS TORRES CAMPOS

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ FECHA DE APLICACION \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_ INSTITUCION \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ LUGAR DE APLICACION \_\_\_\_\_

Se presentan a continuación frases descriptivas agrupadas. De cada grupo deberá elegir la frase que más se asemeje a su forma de ser, y anotará el número de la frase elegida dentro del cuadro que corresponda al signo (+) mas. Posteriormente seleccione la frase que menos identifique su forma de ser y anote el número de la frase dentro del cuadro que corresponda al signo (-) menos. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto sea espontáneo y sin dejar de contestar las frases.

(+) (-)

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Es bastante sociable                      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Le falta confianza en si mismo            |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Cumplido en cualquier trabajo que realiza |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Tendencia a ser algo emocional            |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. No le interesa estar con otra gente       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Libre de ansiedades y tensiones           |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Una persona bastante irresponsable        |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Toma el mando en las discusiones de grupo |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Actúa nerviosamente inestable           |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Tiene una gran influencia sobre otros   |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. No le gustan las reuniones sociales     |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Un trabajador concienzudo y persistente |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Se le facilita hacer nuevas amistades               |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. No soporta realizar la misma tarea por mucho tiempo |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Facilmente manejado por otros                       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Se mantiene controlado aún cuando se ha frustrado   |

- |                      |                      |   |
|----------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Capaz de tomar decisiones importantes sin ayuda  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. No se relaciona facilmente con gente desconocida |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Tiende a estar en tensión                        |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Realiza su trabajo a pesar de tener problemas    |

- |                      |                      |   |
|----------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. No tiene interés en ser sociable       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. No toma en serio sus responsabilidades |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Seguro de si mismo todo el tiempo      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Toma el mando en trabajos de grupo     |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Una persona en quien se puede confiar           |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Se disgusta facilmente cuando las cosas van mal |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. No está muy seguro de sus propias opiniones     |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Prefiere estar cerca de la gente                |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Le parece fácil influir sobre otros           |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Realiza su trabajo ante cualquier obstáculo   |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Limita sus relaciones sociales a unos cuantos |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Tiende a ser una persona mas bien nerviosa    |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. No hace amistades muy rapidamente                 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Toma una parte activa en trabajos de grupo        |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Persiste en trabajos rutinarios hasta terminarlos |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. No tiene buen balance emocional                   |

(+) (-)

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Seguro en sus relaciones con otras personas     |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Se siente facilmente lastimado                  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Tiene hábitos de trabajo bien desarrollados     |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Preferiria conservar un pequeño grupo de amigos |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Se irrita con facilidad                 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Capaz de manejar cualquier situación    |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. No le gusta conversar con extraños      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Cumplido en cualquier trabajo realizado |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Prefiere no discutir con otras personas |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Incapaz de mantener un horario fijo     |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Una persona tranquila y calmada         |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Se inclina a ser muy sociable           |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Libre de cuidados y preocupaciones              |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Falta de sentido de responsabilidad             |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. No le interesa relacionarse con el sexo opuesto |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Habilidad en el trato con otras personas        |

- |                      |                      |   |
|----------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Encuentra fácil hacer amistad con otros                      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Prefiere que otros tomen la decisión en actividades de grupo |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Tiene una naturaleza peligrosa                               |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Mantiene el mismo nivel de trabajo apesar de dificultades    |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Capaz de cambiar las opiniones de otros           |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Falta de interés para llevar actividades de grupo |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Una persona muy nerviosa                          |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Muy persistente en cualquier trabajo desempeñado  |

- |                      |                      |   |
|----------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Calmado y de buenas maneras                          |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Incapacitado para realizar su trabajo                |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Goza de tener gran cantidad de amigos a su alrededor |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. No confia demasiado en sus propias habilidades       |

- |                      |                      |  |
|----------------------|----------------------|--|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. Se puede confiar plenamente en Ud.                        |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Solamente le importa la compañía de determinadas personas |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Encuentra dificultad para relajarse                       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Toma una parte activa en discusiones de grupo             |

- |                      |                      |   |
|----------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1. No se da por vencido facilmente ante un problema |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2. Tiende a ser algo nervioso                       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3. Falta de seguridad en si mismo                   |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4. Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros    |

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



<p>(+) (-)</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un pensador muy original</li> <li>2. Una persona un poco lenta y pausada</li> <li>3. Tiende a criticar a otros</li> <li>4. Hace decisiones despues de mucho pensar</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piensa que todos son esencialmente honestos</li> <li>2. Le gusta tomar con calma el trabajo y el juego</li> <li>3. Tiene una actitud inquisitiva</li> <li>4. Tiende a actuar impulsivamente</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona muy activa</li> <li>2. No se enoja con otras personas</li> <li>3. Le disgusta trabajar con problemas complejos y dificiles</li> <li>4. Prefiere fiestas animadas a pláticas tranquilas</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disfruta de las discusiones filosóficas</li> <li>2. Se cansa facilmente</li> <li>3. Piensa las cosas con mucho cuidado antes de actuar</li> <li>4. No tiene una gran confianza en otras personas</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le gusta trabajar principalmente con ideas</li> <li>2. Realiza sus acciones más bien lentamente</li> <li>3. Es muy cuidadoso cuando toma una decisión</li> <li>4. Encuentra a algunas personas difíciles de sobrellevar</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una gran persona para aprovechar oportunidades</li> <li>2. Se irrita rápidamente con otras personas</li> <li>3. Puede hacer muchas cosas en poco tiempo</li> <li>4. Piensa mucho tiempo en nuevas ideas</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona muy paciente</li> <li>2. Busca hacer cosas excitantes</li> <li>3. Capaz de trabajar por largos lapsos de tiempo</li> <li>4. Prefiere poner algo en práctica en vez de planearlo</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se siente muy cansado y preocupado al final del día</li> <li>2. Se inclina a hacer juicios apresurados</li> <li>3. No muestra resentimiento hacia otras personas</li> <li>4. Tiene un gran interés en aprender</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No actúa al momento</li> <li>2. Se irrita por las faltas de otros</li> <li>3. Le falta interés en hacer pensamientos críticos</li> <li>4. Prefiere trabajar rápidamente</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se inclina a volverse muy enojado con la gente</li> <li>2. Le gusta estar activo todo el tiempo</li> <li>3. Prefiere no correr riesgos</li> <li>4. Prefiere trabajos que requieren pocas ideas originales o reflexión</li> </ol>	<p>(+) (-)</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona muy cauta</li> <li>2. Prefiere trabajar mas bien despacio</li> <li>3. Muy diplomático y cuidadoso</li> <li>4. Preferiria no ocupar su mente en pensamientos profundos</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pierde la paciencia rápidamente con las personas</li> <li>2. Tiene menor resistencia fisica que la mayoría de la gente</li> <li>3. Tiende a ser creativo y original</li> <li>4. No le importan mucho las cosas excitantes</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiende a actuar precipitadamente</li> <li>2. Tiene un gran vigor y dinamismo</li> <li>3. No confia en la gente hasta que ellos se han probado</li> <li>4. Le gustan los problemas que requieran bastante reflexión</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No le gusta trabajar rápidamente</li> <li>2. Tiene gran fe en la gente</li> <li>3. Tendencia a entregarse al deseo del momento</li> <li>4. Goza en llevar a cabo problemas complicados</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un trabajador muy activo</li> <li>2. Acepta la critica con buen humor</li> <li>3. No acepta problemas que impliquen mucho razonamiento</li> <li>4. Se inclina a actuar primero y a pensar después</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No habla sino lo mejor de otras personas</li> <li>2. Muy cauteloso antes de decidir</li> <li>3. No le interesa provocar discusiones de pensamiento elevado</li> <li>4. No se apresura en ir de un lugar a otro</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene una mente inquisitiva</li> <li>2. No actúa impulsivamente</li> <li>3. Generalmente procede con energia</li> <li>4. Se irrita fácilmente por la debilidad de otra gente</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede hacer más cosas que otras personas</li> <li>2. Toma las oportunidades sólo por placer</li> <li>3. Se ofende cuando es criticado</li> <li>4. Preferiria trabajar con ideas que con cosas</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy confiado en otras personas</li> <li>2. Prefiere desempeñar trabajos simples o de rutina</li> <li>3. Realiza todo al momento</li> <li>4. Lleno de vigor y vitalidad</li> </ol> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace decisiones muy rápido</li> <li>2. Le son simpáticos todos</li> <li>3. Mantiene un ritmo rápido en el trabajo o juego</li> <li>4. No tiene mucho interés en adquirir conocimientos</li> </ol>
--	---

## Estilo Gerencial (LIFO)

NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL	FECHA DE APLICACIÓN
ESCOLARIDAD	INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PUESTO	LUGAR DE APLICACIÓN

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario le permite describir su estilo de vida, para identificar la forma en que usted utiliza sus fuerzas. Se presentan enunciados descriptivos agrupados de cuatro en cuatro, usted deberá enumerar con 4, 3, 2 ó 1 cada una de las frases. Donde (4) es la que más se asemeja a usted y (1) la que menos se asemeja a usted.

### EJERCICIO

Casi siempre soy:

- Benévolo, afable y útil
- Productivo y lleno de planes
- Económico y cuidadoso
- Encantador y popular

Valores  
+       -  
4 , 3 , 2 , 1

**1. Me siento más contento conmigo mismo cuando:**

- a) actúo con idealismo optimismo
- b) veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ella
- c) busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo
- d) me adapto al grupo en el cual me encuentro

**2. Soy sumamente apto para tratar a otros de una manera:**

- a) respetuosa, cortés y con admiración
- b) activa, enérgicamente y con seguridad en sí misma
- c) cuidadosa, reservada y con tranquilidad
- d) con simpatía, social y amistosamente

**3. Hago sentir a los otros:**

- a) bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo
- b) interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que debo hacer
- c) tratados con justicia, respetados y apreciando la consideración que les profeso
- d) complacidos, impresionados conmigo y desean de tenerme cerca

**4. En un desacuerdo con otra persona me va mejor si:**

- a) me fío del sentido de justicia de la otra persona
- b) trato de manejar por medio de mi astucia y superioridad táctica
- c) no pierdo compostura, soy metódico e imparable
- d) soy flexible y me adapto a la otra persona

**5. En mis relaciones con los demás puedo:**

- a) volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aún en aquellos que no parecen buscarla
- b) volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no he sido muy considerado con ellos.
- c) volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva
- d) volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de la gente, aún cuando no he sido esencialmente invitado

**6. Impresiono a los demás como:**

- a) una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en sí mismo
- b) un "agudo agente de bolsa" que siempre trata de sacar el mejor partido posible a la ganga
- c) un individuo obstinado que es frío hacia los demás
- d) una persona inconsistente que nunca toma una verdadera posición personal

<p><b>7. Siento que puedo persuadir a la gente siendo:</b></p> <p>a) modesto e idealista <input type="checkbox"/></p> <p>b) convincente y seguro de mi mismo <input type="checkbox"/></p> <p>c) paciente y práctico <input type="checkbox"/></p> <p>d) entretenido y animado <input type="checkbox"/></p>	<p><b>13. El mejor modo de triunfar en la vida es:</b></p> <p>a) ser digno de reconocimiento y confianza <input type="checkbox"/></p> <p>b) trabajar para establecer un derecho a avanzar y luego reclamarlo <input type="checkbox"/></p> <p>c) preservar lo que tengo y construir sobre ello <input type="checkbox"/></p> <p>d) desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás <input type="checkbox"/></p>
<p><b>8. En mis relaciones con los demás, soy sumamente apto para ser:</b></p> <p>a) confiable y de apoyo para otras personas <input type="checkbox"/></p> <p>b) rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven a cabo <input type="checkbox"/></p> <p>c) práctico, lógico y cuidadoso en saber a quién estoy tratando <input type="checkbox"/></p> <p>d) interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mí <input type="checkbox"/></p>	<p><b>14. Resolviendo el problema de trabajar con una persona difícil:</b></p> <p>a) pregunto a otros y sigo sus consejos <input type="checkbox"/></p> <p>b) llego a un acuerdo con la persona y sigo con ella del mejor modo posible <input type="checkbox"/></p> <p>c) decido por mí mismo lo que es correcto y mantengo mis convicciones <input type="checkbox"/></p> <p>d) me modifico, de manera de adaptarme a la otra persona y hacer armónica la relación <input type="checkbox"/></p>
<p><b>9. Me satisface cuando los demás me ven como:</b></p> <p>a) un amigo leal y de confianza <input type="checkbox"/></p> <p>b) una persona que pueda tomar ideas y ponerlas en práctica <input type="checkbox"/></p> <p>c) una persona práctica y que piensa por sí misma <input type="checkbox"/></p> <p>d) una persona digna de atención y significativa <input type="checkbox"/></p>	<p><b>15. Impresiono a los demás como:</b></p> <p>a) confiado, que aprecio su ayuda y su consejo <input type="checkbox"/></p> <p>b) con confianza en sí mismo, que toma la iniciativa y hace actuar a la gente <input type="checkbox"/></p> <p>c) persona estable, que trato con los demás de una manera conservadora <input type="checkbox"/></p> <p>d) persona entusiasta que congenia con casi todo el mundo <input type="checkbox"/></p>
<p><b>10. Si no obtengo lo que quiero de una persona tiendo a:</b></p> <p>a) rendirme en buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo <input type="checkbox"/></p> <p>b) reclamar mis derechos y tratar de persuadirla para que lo haga de todas maneras <input type="checkbox"/></p> <p>c) sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero <input type="checkbox"/></p> <p>d) Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema <input type="checkbox"/></p>	<p><b>16. Pienso que en el último análisis es mejor:</b></p> <p>a) aceptar alguna derrota y buscar lo que desea en otra parte <input type="checkbox"/></p> <p>b) empeñarme en una lucha de estrategias, antes de perder y no obtener nada <input type="checkbox"/></p> <p>c) ser suspicaz y posesivo antes de renunciar a lo que ya tengo <input type="checkbox"/></p> <p>d) condescender y continuar por el momento <input type="checkbox"/></p>
<p><b>11. Ante el fracaso siento que lo mejor es:</b></p> <p>a) acudir a otros y confiar en su ayuda <input type="checkbox"/></p> <p>b) luchar por mis derechos y tomar lo que realmente merezco <input type="checkbox"/></p> <p>c) mantener lo que ya tengo y desentenderme de los demás <input type="checkbox"/></p> <p>d) conservar la fachada y tratar de venderme al mejor precio posible <input type="checkbox"/></p>	<p><b>17. A veces puedo ser:</b></p> <p>a) fácilmente influenciado e inseguro <input type="checkbox"/></p> <p>b) agresivo, ambicioso y arrogante <input type="checkbox"/></p> <p>c) desconfiado, frío y crítico <input type="checkbox"/></p> <p>d) infantil, para ser la estrella del espectáculo <input type="checkbox"/></p>
<p><b>12. Temo que a veces los demás pueden verme como:</b></p> <p>a) sometido e impresionable <input type="checkbox"/></p> <p>b) agresivo y arrogante <input type="checkbox"/></p> <p>c) frío y obstinado <input type="checkbox"/></p> <p>d) superficial y en busca de atención <input type="checkbox"/></p>	<p><b>18. A veces puedo hacer que los demás se sientan:</b></p> <p>a) superiores y condescendientes conmigo <input type="checkbox"/></p> <p>b) utilizados por mí y enojados conmigo <input type="checkbox"/></p> <p>c) injustamente tratados y fríos hacia mí <input type="checkbox"/></p> <p>d) impaciente e indiferentes hacia mí <input type="checkbox"/></p>

## Anexo 4 Modelo de Evaluación por Competencias



Jefe de proceso

### Trabajo en equipo y cooperación

Implica la intención de trabajar con otros, de ser parte del Equipo, de trabajar juntos, en oposición al trabajar separada o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo y la cooperación pueden ser considerados siempre que el sujeto sea un miembro de un grupo de gente trabajando junta. Equipo se define como cualquier tarea o grupo de personas orientadas al proceso.

#### Escala:

##### Nivel 1. Coopera

- ✓ Participa voluntariamente, apoya las decisiones del equipo.
- ✓ Hace su parte del trabajo
- ✓ Como miembro de un grupo mantiene informados a los otros miembros y los actualiza de cerca del proceso de grupo, acciones individuales.
- ✓ Comparte información

##### Nivel 2. Expresa Expectativas Positivas sobre el Equipo

- ✓ Expresa expectativas de otros en términos de sus habilidades, contribuciones esperadas, etc.
- ✓ Habla de los miembros del equipo en términos positivos.
- ✓ Muestra respeto por la inteligencia de los demás, apelando a la razón.

##### Nivel 3. Solicita Retroalimentación

- ✓ Evalúa genuinamente las sugerencias y experiencias de los demás.
- ✓ Tiene voluntad de aprender de los demás (incluyendo subordinados y compañeros).
- ✓ Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones o planes específicos. Promueve la cooperación en el equipo.

##### Nivel 4. Estimula a los Demás

- ✓ Acredita públicamente a otros que se han desempeñado bien.
- ✓ Estimula o faculta a otros, los hace sentir capaces e importantes.

##### Nivel 5. Impulsa el Espíritu de Equipo

- ✓ Actúa para promover un clima amistoso, una moral alta y cooperación.
- ✓ Promueve reuniones, crea símbolos de identidad del grupo.
- ✓ Resuelve conflictos del equipo.
- ✓ Protege /promueve la reputación del grupo con la gente externa del grupo.

### Orientación al logro

Es la preocupación por hacer bien el trabajo o de superar una norma de excelencia. La norma puede ser de su desempeño anterior (esforzándose por mejorar); una medida objetiva (orientación a resultados); rebasar el desempeño de

---

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala





otros (competitividad); desafiando metas que uno mismo se ha puesto; o aun algo que nadie más haya logrado (innovación).

Escala:

Nivel 1. Desea hacer bien el Trabajo

- ✓ Trata de hacer correctamente su trabajo.
- ✓ Puede expresar frustración por el desperdicio o la ineficiencia.
- ✓ No busca mejoras específicas.

Nivel 2. Crea sus propias Medidas de Excelencia

- ✓ Utiliza sus propios métodos específicos para medir resultados en comparación con las normas de excelencia no impuestas por terceros.

Nivel 3. Mejora su Desempeño

- ✓ Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar su desempeño.
- ✓ Mejora la calidad, la satisfacción del cliente, sin ponerse ninguna meta específica.

Nivel 4. Establece y Trabaja para cumplir metas Desafiantes

- ✓ Se refiere a medidas cuantificables de desempeño en el nivel básico comprado al nivel básico de fechas posteriores.

Nivel 5. Hace análisis Costo – Beneficio

- ✓ Establece prioridades o escoge metas en base a las entradas y salidas calculadas.
- ✓ Hace consideraciones explícitas de utilidades potenciales, rendimientos o análisis costo beneficio.

## Liderazgo

Es capaz de influenciar las acciones y opiniones de otros para encauzarlos a una misma dirección. Tiene capacidad para guiar a las personas hacia un mismo objetivo.

Escala:

Nivel 1. Maneja Bien las Juntas

- ✓ Indica la agenda y los objetivos
- ✓ Controla el tiempo
- ✓ Hace asignaciones.

Nivel 2. Mantiene Informadas a las Personas

- ✓ Informa lo que está sucediendo a las personas afectadas por una decisión.
- ✓ Se asegura que el grupo reciba toda la información necesaria
- ✓ Puede explicar las decisiones para tomar una decisión.

Nivel 3. Promueve la Efectividad del Equipo

- ✓ Utiliza estrategias complejas para promover la moral y la productividad de equipo
- ✓ Puede incluir actos dirigidos a desarrollar el espíritu de equipo en tanto se desee incrementar la efectividad del equipo.

Nivel 4. Cuida del Grupo

- ✓ Protege el grupo y su reputación.

---

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala





- ✓ Se asegura que las necesidades practicas del grupo sean cumplidas.
  - ✓ Obtiene personal, recursos e información necesaria para el grupo.
- Nivel 5. Se coloca a sí mismo como Líder
- ✓ Se asegura que los otros se adhieran a su cometido, metas, temarios, clima y políticas de poder.
  - ✓ Actúa conforme al modelo de comportamiento deseado.
  - ✓ Pone buen ejemplo
  - ✓ Se asegura que las tareas del grupo se terminen.
  - ✓ Es un líder confiable.

### **Pensamiento Analítico**

El pensamiento Analítico incluye organizar las partes de un problema, situación, de una manera sistemática haciendo comparaciones de diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional o identificando secuencias de tiempos, relaciones causales, o relaciones de “Si - Entonces”

Escala:

Nivel 1. Segmenta los problemas

- ✓ Analiza los problemas a partir de seccionarlos en simples listas de tareas o actividades, sin asignarles valor.
- ✓ Hace una lista de los temas sin ningún orden en particular ni tampoco establece prioridades.

Nivel 2. Reconoce las Relaciones Básicas

- ✓ Divide los problemas en partes.
- ✓ Une las partes en forma simple
- ✓ Puede separarlos en dos partes “pros y contras”
- ✓ Selecciona una lista de tareas en orden de importancia.

Nivel 3. Visualiza Relaciones Múltiples

- ✓ Divide el problema en partes más pequeñas.
- ✓ Hace múltiples vínculos causales, varias causas potenciales de acontecimientos, varias consecuencias de las acciones o cadenas de múltiples eventos.
- ✓ Analiza las relaciones entre varias partes de un problema o situación.
- ✓ Anticipa los obstáculos y piensa en el siguiente paso a dar.

Nivel 4. Hace Planes Complejos o Análisis

- ✓ Utiliza varias técnicas analíticas para dividir los problemas complejos en partes.
- ✓ Utiliza varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y sopesar el valor de cada una.
- ✓ En este nivel se refiere a causas múltiples que conducen a mas de una posible solución.
- ✓ Esto puede incluir investigaciones de mercado, revistas, periódicos, etc.

## Relaciones Interpersonales

Implica el deseo de entender a los demás. Es la habilidad para escuchar y entender exactamente los pensamientos sentimientos y preocupaciones no verbales parcialmente expresadas de otras personas. Mide la complejidad creciente y lo profundo de la comprensión de los demás y puede incluir una sensibilidad cultural.

Escala:

Nivel 1. Entiende la Emoción o el Contenido

- ✓ Entiende las emociones presentes o el contenido explícito, pero no ambos a la vez.

Nivel 2. Entiende tanto la Emoción como el Contenido.

- ✓ Entiende tanto las emociones presentes como el contenido explícito.

Nivel 3. Entiende los significados.

- ✓ Entiende los significados presentes, no expresados claramente o no expresados del todo: entiende los pensamientos, las preocupaciones o los sentimientos actuales no verbales. Logra que otros actúen por propia voluntad como lo hubiese deseado él, esto es, utiliza su entendimiento interpersonal para hacer que otros actúen de la manera que desearía.

Nivel 4. Entiende los problemas básicos

- ✓ Entiende los problemas básicos de las otras personas; entiende la razón de los sentimientos, comportamiento o preocupaciones de los demás, actuales o a largo plazo. O presenta una visión balanceada de las fuerzas y debilidades específicas de los demás.

## Desarrollo de Otros

Involucra un intento genuino para alentar el aprendizaje o desarrollo a largo-plazo de otros con un nivel apropiado del análisis de las necesidades, ideas o esfuerzos de demás. Su enfoque está en el desarrollo en lugar de asumir el rol formal de la capacitación.

Escala:

Nivel 1. Expresa Expectativas Positivas de las Personas

- ✓ Hace comentarios positivos en lo que respecta al desarrollo futuro de otros: competencia actuales y futuras esperadas y / o parciales para aprender aun en casos “difíciles”. Piensa en lo que los demás requieren y pueden aprender, o bien, mejorar su desempeño.

Nivel 2. Da Indicaciones del “Como Hacerlo”

- ✓ Da instrucciones detalladas y /o demostraciones prácticas, dice como hacer los trabajos, hace sugerencias específicas y útiles.

Nivel 3. De Razones – Otros Apoyo

- ✓ Da órdenes o demostraciones con razones lógicas como estrategia de capacitación. Proporciona un apoyo práctico o ayuda para hacer más fácil el trabajo para los subordinados. Hace preguntas, pone pruebas, o utiliza

---

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



otros métodos para verificar que hayan entendido la explicación o las ordenes.

Nivel 4. Proporciona Retroalimentación para Estimular

- ✓ Proporciona retroalimentación positiva específica o mixta para fines de desarrollo. Alienta a otros después de un fracaso. Proporciona retroalimentación negativa sobre el comportamiento en lugar de criticar directamente a la persona y expresa expectativas positivas para el desempeño futuro o hace sugerencias individualizadas para mejorar.

Nivel 5. Capacita o Entrena durante Periodos más Largos

- ✓ Asigna tareas útiles y apropiadas, capacitación formal u otras experiencias con el fin de alentar el aprendizaje y desarrollo de las personas.

## **Productividad**

La habilidad para producir el trabajo eficientemente

Escala:

Nivel 1. Revisa frecuentemente sus resultados

Nivel 2. Comparándose con períodos anteriores

Nivel 3. Usa parámetros de medición verificando comportamiento de procesos

Nivel 4. Optimiza al máximo los recursos que la empresa le proporciona (herramientas de trabajo, información, económicos, materiales, tiempo, etc.)

Nivel 5. Identifica anticipadamente posibles errores en sus procesos, productos o servicios corrigiéndolos efectiva y oportunamente

Nivel 6. Toma decisiones oportunas dando respuesta inmediata a sus clientes o subordinados

Nivel 7. Se compara con las mejores prácticas para aplicarlas y adecuarlas en su área

- ✓ Analiza problemas complejos del negocio

**Anexo 4**  
**Evaluación por competencias**  
**Jefe de proceso**

NOMBRE	EDAD
ESCOLARIDAD	FECHA DE INGRESO
DEPARTAMENTO	PUESTO
FECHA INGRESO PUESTO	ESTADO CIVIL
REPORTA A:	ENTREVISTADOR

**ORIENTACIÓN AL LOGRO**

---

1. En tu trabajo diario, te has visto involucrado en alguna situación en la que hayas tenido que implementar algún ciclo de mejora para mejorar tus resultados posteriormente. SI NO  
Si lo hiciste, ¿cuál fue la mejora y como lograste obtenerla?

---

---

---

2. Normalmente para saber que realizamos bien nuestro trabajo siempre buscamos un punto de comparación o referencia. En tu caso con quien comparas tus prácticas.

---

---

---

---

**LIDERAZGO**

3. Muchas veces jugar el rol de autoridad no es sencillo ni popular, pero algunas veces es necesario. Platícame de una situación en la cual hayas tenido que ejercer autoridad para influir a otros individuos ¿qué hiciste y que resultados obtuviste?

---

---

---

4. El ser capaz de poder cambiar la actitud o el comportamiento de una persona es tanto una característica como una responsabilidad. Platícame una ocasión en la cual hayas tenido éxito en esta área.

---

---

---

#### TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

5. Nosotros no podemos hacer todo solos. Describe una situación en la cual hayas enfrentado a esta realidad y el hecho de generar un espíritu de equipo te haya apoyado para obtener resultados.

---

---

---

6. Descríbeme cómo has dirigido a alguien que no estaba orientado a las metas del equipo y cuál fue el resultado.

---

---

---

#### RELACIONES INTERPERSONALES

7. Todos sabemos que las relaciones humanas son complejas por naturaleza, platícame alguna situación en las que el entender a la otra persona te haya ayudado al logro de tus objetivos o a la integración de tu equipo.

---

---

---

8. El conocer los sentimientos y preocupaciones de los demás es fundamental para mantener una relación a largo plazo. Platícame de alguna ocasión en que el preocuparte por alguna persona haya generado en ti el poder ser un buen líder.

---

---

---

#### PRODUCTIVIDAD

9. Comenta alguna experiencia en la que hubo escasez de recursos (humanos, físicos, materiales, tiempo, información, etc.) y hayas cumplido con tus objetivos. ¿Qué hiciste?



---

---

---

10. Dame un ejemplo de una situación en tu trabajo actual donde hayas hecho más de lo requerido para lograr un objetivo.

---

---

---

### PENSAMIENTO ANALÍTICO

11. Podrías platicarme de la mejor decisión que hayas tomado recientemente, ¿Qué alternativas tomaste en cuenta? ¿Porqué fue esa una buena decisión?

---

---

---

12. Alguna vez has reconocido tú un problema antes que tu jefe o gerente ¿Qué hiciste?

---

---

---

### DESARROLLO DE OTROS

13. En tu equipo de trabajo, platicame cual es la manera en la que fomentas o apoyas la participación de tus colaboradores en cursos de capacitación y desarrollo, ¿cómo los entrenas?

---

---

---

14. Podrías darme un ejemplo de cómo es que transmites seguridad y confianza en el desarrollo de nuevas actividades con tus colaboradores.

---

---

---



## Anexo 5

### Evaluación de desempeño

	INFERIOR (I)	CUMPLE - (C-)	CUMPLE (C)	CUMPLE + (C+)	EXCEDE (E)
<b>Conocimiento del puesto</b>	No conoce a fondo sus funciones y responsabilidades, mostrando problemas para entender la función tanto en lo general como lo específico	En ocasiones se observa falta de conocimiento y profundidad en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.	A través del desempeño de su trabajo, ha mostrado conocer y asumir las funciones inherentes y responsabilidades del puesto.	Conoce y realiza con claridad y precisión las funciones y responsabilidades del puesto, tanto en lo específico como en lo general.	Tiene un dominio claro de su puesto y ha demostrado capacidad de conocimiento profundo de la función y hasta de otras áreas o puestos.
<b>Calidad del trabajo</b>	En el desempeño de su trabajo no existe el concepto de satisfacción al cliente, el trabajo tiene que ser repetido varias veces por ensayo-error.	En ocasiones tiene dificultad para detectar o satisfacer las necesidades de sus "clientes", algunas veces tiene que repetir el trabajo para que salga bien.	Su trabajo está orientado a la satisfacción de las necesidades de sus "clientes" lo cual logra en la mayoría de las ocasiones.	Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus "clientes", tanto internas como externas en forma óptima, logra hacer las cosas bien desde la primera vez, y siempre revisa su	Satisface la necesidad de sus "clientes" y constantemente busca entregar más de lo que se le solicitó y hace mejoras en calidad y proceso.
<b>Efectividad en el trabajo</b>	Frecuentemente tiene problemas para llevar a cabo sus funciones, el trabajo se acumula constantemente, hay demoras largas y constantes.	En ocasiones no alcanza a llevar a cabo sus tareas encomendadas, el trabajo se acumula progresivamente y se observan algunas demoras en el mismo.	Cumple oportuna y adecuadamente con sus tareas, revisa con tiempo sus resultados y planea sus actividades.	Realiza su trabajo en tiempo quedando la oportunidad de realizar otras actividades que enriquecen su función.	Constantemente se preocupa por buscar la eficiencia en su trabajo haciendo mejoras que han logrado una mayor producción de resultados.
<b>Organización</b>	Frecuentemente existe desorden en las actividades y trabajos realizados, no hay secuencia ni asignación de prioridades en lo que se hace.	En ocasiones se observa falta de secuencia y orden en la realización del trabajo, así como dificultad para asignar prioridades claramente.	Planea y efectúa su trabajo en forma secuencial y ordenada con base a prioridades. Su ejecución es eficiente.	Planea y efectúa su trabajo en forma oportuna y eficiente, pudiendo establecer con claridad y precisión las siguientes actividades a desarrollar	El trabajo que desarrolla está muy organizado y existen controles que permiten planear y desarrollar nuevas actividades a largo plazo.
<b>Control de actividades</b>	No cuenta con registros y controles actualizados, con frecuencia omite actividades importantes, la corrección de desviaciones es casi continua.	En ocasiones hay dificultades para mantener el registro actualizado de actividades, así como algunos retrasos y omisiones en el seguimiento, y dificultad para corregir	Registra, actualiza y da seguimiento oportuno a su trabajo en forma adecuada pudiendo detectar y corregir desviaciones.	El registro y seguimiento de actividades es preciso, claro y completo, los pendientes son mínimos y se atienden con oportunidad.	Existen controles del 100% de las actividades del puesto, son tan precisos que rara vez necesitan correcciones
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Ha tenido serias dificultades para poder adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Requiere que se le explique un mismo asunto varias veces.	En ocasiones demuestra dificultad y lentitud para aprender y poner en práctica los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.	Ha logrado adquirir y poner en práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto adecuadamente.	Demuestra gran capacidad para adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos en forma sólida y rápida, requiere de un mínimo de explicaciones.	Constantemente se le ve ocupado en adquirir nuevos conocimientos para reforzar su desarrollo profesional.
<b>Cooperación</b>	No muestra disposición o interés por involucrarse en el trabajo de otros, existe una marcada tendencia al individualismo.	En ocasiones muestra falta de disposición o interés para colaborar con otras personas del área, muestra preferencia por el trabajo individual.	Existe una buena disposición para ayudar y colaborar con otros, se interesa en cooperar.	Siempre se encuentra dispuesto a cooperar tanto con personas de su área como de otras para buscar en conjunto resultados	Frecuente tiene la iniciativa de estar en busca de apoyar a sus compañeros y está dispuesto al trabajo en equipo para lograr resultados.
<b>Iniciativa</b>	Difícilmente toma decisiones por iniciativa propia, tiende a ser dependiente y requiere constante supervisión de su trabajo.	Ocasionalmente toma acciones por iniciativa propia, ya que necesita supervisión cercana en sus labores	Toma decisiones por sí mismo cuando es preciso, requiere un grado normal de supervisión.	Toma acciones por sí mismo en forma correcta y anticipadamente. Existe confianza del jefe por lo que la supervisión es menor.	En varias ocasiones, ha tomado iniciativas que han producido mejoras importantes en su trabajo o en el de otros.
<b>Puntualidad</b>	Ha llegado tarde muchas veces en el año, frecuentemente existe nula justificación, a pesar de habersele llamado la atención el empleado ha mantenido su conducta en	Ha llegado tarde varias veces durante el año y son extensas las disculpas por su impuntualidad, en ocasiones los retardos no son justificados plenamente.	Normalmente llega a tiempo a sus labores, son escasos los retardos y existe una justificación clara para ellos.	Su puntualidad es muy reconocida por su jefe y los demás y en rara ocasión llega tarde a sus labores.	Su puntualidad es ejemplar tanto para la asistencia al trabajo como para atender juntas o compromisos.
<b>Asistencia</b>	Ha tenido demasiadas faltas durante el año y varias de éstas no se han justificado, el empleado lo ha reconocido a pesar de que se le ha llamado la atención.	Tiene faltas durante el año sin justificación plena y es necesario que se le recuerde por parte de su jefe su actuación en este sentido.	Desmuestra una asistencia correcta en el trabajo; ocasionalmente falta pero con plena justificación.	La asistencia que demuestra es muy buena. Su responsabilidad en este sentido es clara.	Ejemplarmente asiste al trabajo. Cualquier inasistencia es por causas ajenas a su control.

Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala



## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. No. de Empleado	6. Fecha
2. Nombre del Empleado	7. Firmas:
3. Nombre del Puesto	Empleado: _____
4. No. del Jefe Inmediato	_____
5. Nombre del Jefe Inmediato	Jefe Inmediato: _____

**8. Evaluación**

*Elija la opción que corresponde*

<b>Conocimiento del Puesto</b>	
<input type="radio"/> Excede (4p) <input type="radio"/> Cumple + (3p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Calidad del Trabajo</b>	
<input type="radio"/> Excede (4p) <input type="radio"/> Cumple + (3p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Efectividad en el Trabajo</b>	
<input type="radio"/> Excede (4p) <input type="radio"/> Cumple + (3p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Organización del Trabajo</b>	
<input type="radio"/> Excede (3p) <input type="radio"/> Cumple + (2.5p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Control de Actividades</b>	
<input type="radio"/> Excede (3p) <input type="radio"/> Cumple + (2.5p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Capacidad de Aprendizaje</b>	
<input type="radio"/> Excede (3p) <input type="radio"/> Cumple + (2.5p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Cooperación</b>	
<input type="radio"/> Excede (3p) <input type="radio"/> Cumple + (2.5p) <input type="radio"/> Cumple (2p) <input type="radio"/> Cumple - (1p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Iniciativa</b>	
<input type="radio"/> Excede (2p) <input type="radio"/> Cumple + (1.5p) <input type="radio"/> Cumple (1p) <input type="radio"/> Cumple - (.5p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Asistencia</b>	
<input type="radio"/> Excede (2p) <input type="radio"/> Cumple + (1.5p) <input type="radio"/> Cumple (1p) <input type="radio"/> Cumple - (.5p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	
<b>Puntualidad</b>	
<input type="radio"/> Excede (2p) <input type="radio"/> Cumple + (1.5p) <input type="radio"/> Cumple (1p) <input type="radio"/> Cumple - (.5p) <input checked="" type="radio"/> Inferior (0p)	

Total de Puntos:

Evaluación final:

**9. Comentarios** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Claudia Rios Garcia del Castillo/Silvia Vargas Sánchez**  
 Universidad Nacional Autónoma de México                      Facultad de Estudios Superiores Iztacala

