

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales



**“EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD COMO INSTRUMENTO DE
PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO. UN ANÁLISIS DE LA
PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES DEL TALENTO EN LAS
ORGANIZACIONES EN ENSENADA, B. C.”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA


SILVIA VERÓNICA MONTES SORIA

Ensenada, B. C.

Noviembre del 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Tesis:

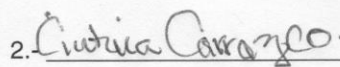


Dra. Enselmina Marín Vargas

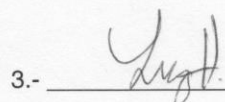
Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- 

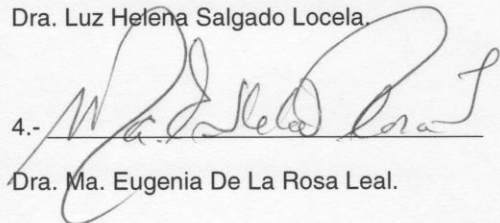
Dra. Virginia Guadalupe López Torres.

2.- 

Dra. Cinthia Irene Carrasco Soto.

3.- 

Dra. Luz Helena Salgado Locela.

4.- 

Dra. Ma. Eugenia De La Rosa Leal.

A

Emma Patricia y Leah Catalina

Agradecimientos

Al Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología por el apoyo en la realización de este trabajo de investigación doctoral.

A la Doctora Enselmina Marín Vargas por su total apoyo en la dirección de mi tesis y en mi formación como investigadora.

A las Doctoras Virginia López Torres y Sonia Maldonado por compartir sus conocimientos al fin de realizar esta investigación.

A mis compañeros de grupo que con su apoyo, amistad y sentido del humor he podido seguir adelante.

A mis revisoras por compartir conmigo su conocimiento desinteresadamente. A mis alumnos que con sus ganas de saber cada vez más me llevan al compromiso de seguir aprendiendo y no desistir.

A mis padres que me han apoyado incondicionalmente en esta aventura.

A mi hermana que me ha dado la fuerza moral y el coraje para seguir adelante. Te quiero Ivonne.

A mis amigas Ana, Claudia, Adriana y Marce que con su aliento me ayudaron a mantener el paso en los momentos más difíciles.

A mis hijas que son la luz, la fuerza y el sentido de mi vida. Gracias hijas por estar en mi vida.

Resumen

En este trabajo de investigación se analiza la eficacia del estudio de personalidad como instrumento predictor del desempeño individual en la selección de personal desde la opinión que los gestores del talento humano. Todas las empresas hacen selección de personal, algunas tienen un proceso formal establecido y otras no, en cualquier caso es importante para la organización pues es el abastecimiento del talento que la conformará. La población de estudio son empresas de la ciudad de Ensenada, B. C. que tengan establecido formalmente un proceso de selección. Estas empresas son de origen nacional e internacional en el giro comercial, de servicios o manufacturero. Se aplicó un cuestionario tipo Likert a los gestores del talento. Las variables propuestas son el estudio de personalidad, la descripción del puesto como variables independientes que afectan al desempeño en el puesto. Se encontró un coeficiente de correlación Spearman de .649 entre el estudio de personalidad con el desempeño en el puesto y de .725 con la variable descripción del puesto. De igual forma se encontró un coeficiente de correlación Spearman de .679 entre la descripción del puesto con el desempeño en el puesto.

Palabras clave: Gestión de personal, Selección de personal, Estudios de personalidad, Gestión del talento humano, Pruebas Psicológicas, Desempeño en el puesto, Evaluación del Desempeño.

Índice

	Página
Introducción	1
I. Capítulo. Marco de referencia al estudio de personalidad como instrumento de medición.	4
1.1 Antecedentes de la Selección de Personal.	5
1.2 Antecedentes de las Pruebas Psicológicas como predictores de la conducta humana.	14
1.3 La utilización de los estudios de la personalidad en el proceso de selección actual.	23
1.4 El perfil del seleccionador.	25
1.5 Las pruebas de personalidad para selección de personal.	28
1.6 La situación actual del proceso de selección de personal.	30
II. Capítulo. Antecedentes y modelos teóricos clásicos sobre el estudio de personalidad dentro del proceso de selección de persona como predictor del desempeño	33
2.1 Marco Referencial.	33
2.1.1 Estructura del área de Gestión del Talento Humano.	34
2.1.2 La selección científica de personal.	41
2.1.3 La personalidad en el proceso de selección.	50
2.1.4 Criterios para elegir las pruebas que conforman el estudio de personalidad en el proceso de selección de personal.	55
2.1.5 El desempeño en el puesto.	59
2.1.6 Causas del desempeño en el puesto.	61
2.1.7 Métodos de evaluación de desempeño.	72
2.2 Marco Conceptual: Conceptos y Definiciones del estudio de personalidad en la selección de personal, descripción del	79

cargo y desempeño en el puesto.	
2.2.1 Concepto de selección de personal.	80
2.2.2 El estudio de personalidad en la selección de personal.	83
2.2.3 Concepto de descripción del puesto.	89
2.2.4 Concepto de desempeño en el puesto.	99
2.3 Revisión Teórica: Modelos teóricos del estudio de personalidad en el actual proceso de selección de personal y el desempeño en el puesto.	97
2.3.1 Modelos clásicos de selección de personal.	98
2.3.2 Modelos actuales de selección de personal.	108
2.3.2.1 El proceso.	111
2.3.2.2 Selección por competencias.	113
2.3.2.3 Centros de evaluación.	114
2.3.3 Evaluación de los predictores del desempeño.	116
2.3.3.1 Criterios para diseñar la batería de pruebas.	117
2.3.4 Modelos del desempeño en el puesto.	119
2.3.5 Desempeño en el puesto y competitividad.	125
III. Capítulo. Método de investigación	131
3.1 Planteamiento del Problema	131
3.2 Objetivos	134
3.3 Hipótesis	136
3.4 Preguntas de investigación	137
3.5 Modelo ex – ante	138
3.5.1 Diagrama de variables ex – ante.	138
3.6 Diseño del instrumento de medición.	139

3.6.1 Operacionalización de variables.	141
3.6.2 Elaboración del instrumento.	156
3.7 Matriz metodológica.	157
3.7.1 Cálculo del tamaño de la muestra.	159
3.8 Justificación.	160
3.9 Alcance de la investigación.	162
3.10 Método.	163
3.10.1 Validación del cuestionario como instrumento de medición	163
IV. Capítulo. Resultados	164
4.1 Descripción de los participantes.	170
4.2 Análisis de correlación no paramétrica	177
4.3 Correlación de las variables agrupadas.	225
4.4 Correlaciones de las variables agrupadas por niveles	201
4.5 Baremos	214
V. Capítulo. Discusión y conclusiones	233
5.1 El problema de la selección de personal.	236
5.2 Conclusiones acerca de las hipótesis y preguntas de investigación	239
5.2.1 Hipótesis nula	239
5.2.2 Hipótesis de investigación	239
5.2.3 Primer pregunta de investigación.	240
5.2.4 Segunda pregunta de investigación.	243
5.2.5 Tercera pregunta de investigación.	247
5.2.6 Cuarta pregunta de investigación.	251
5.2.7 Quinta pregunta de investigación.	251

5.3 Conclusiones sobre el problema de investigación.	253
5.4 Implicaciones para la teoría.	255
5.5 Implicaciones para políticas públicas y prácticas administrativas.	260
5.5.1 Implicaciones para los gestores del factor humano.	260
5.5.2 Necesidades de nuevas políticas públicas	262
5.6 Limitaciones.	263
5.7 Implicaciones para investigaciones posteriores	263
Anexos	265
Referencias	278

Índice de cuadros

Nombre	Pág.
1.1 Desarrollo de la Administración en el tiempo.	7
1.2 Las teorías de la administración actual según Rivas, 2011.	12
1.3 Algunos de los antecedentes de las pruebas psicológicas.	16
1.4 Desarrollo de la psicología en Latinoamérica.	17
1.5 Antecedentes de las pruebas psicológicas como predictores del desempeño desde el mundo a Latinoamérica.	19
1.6 Antecedentes de las pruebas psicológicas en México	21
1.7 Utilización de pruebas psicológicas en la selección de personal.	24
1.8 Las funciones de reclutamiento y selección del psicólogo.	26
2.1 Estructura del área de Administración de Recursos Humanos.	38
2.2 La relación de selección de personal con los demás procesos de la gestión del talento humano.	39
2.3 Proceso de selección de personal propuesto por Grados	42
2.4 Proceso de selección de Dessler.	43
2.5 Escuelas del pensamiento que explican la personalidad	52
2.6 Tipos de personalidad básica que propone Cleaver	45
2.7 Los principales perfiles combinados de Cleaver	55
2.8 Rasgos de personalidad que mide “los cinco grandes”	58
2.9 Modelo de decisión teórica.	66
2.10 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño.	71
2.11 Los métodos de evaluación de desempeño.	75
2.12 El desempeño en el puesto clasificado por niveles	93
2.13 Las modalidades de selección de personal de Idalberto Chiavenato	99

2.14 Proceso de selección de personal propuesto por Chiavenato	100
2.15 Modelos de selección de personal de Jaime Grados	101
2.16 Modelo de selección de personal de Paul Spector	103
2.17 Modelo de selección de Arias y Heredia.	104
2.18 Modelo de selección de personal de Adrián Furnham	106
2.19 Modelo de selección de personal de Gary Dessler	109
2.20 Modelo de selección de personal de Bateman y Snell	110
2.21 Proceso de selección propuesto por Kumari	111
2.22 El modelo de los centros de evaluación	115
2.23 Algunas dimensiones evaluadas en un centro de evaluación	115
2.24 Modelo de las pruebas psicológicas basadas en la descripción del puesto y su relación con el desempeño en el puesto.	118
2.25 Indicadores del desempeño derivados de la descripción del puesto evaluado.	120
2.26 Modelo de las dimensiones psicológica y psicosocial.	121
2.27 El desempeño como consecuencia de condiciones personales y organizacionales.	122
2.28 Modelo de desempeño de Haque.	123
2.29 Modelo de evaluación por competencias.	124
3.1 Diagrama de modelo ex – ante.	139
3.2 Operacionalización de la variable independiente el estudio de personalidad en la selección de personal.	141
3.3 Operacionalización de la variable independiente descripción de puestos.	148
3.4 Operacionalización de la variable dependiente evaluación del desempeño	152
3.5 Matriz de congruencia metodológica.	159

3.6 Ubicación de los reactivos después del proceso de jueceo con expertos.	165
3.7 Los reactivos por cada variable.	166
3.8 Numeración resultante para prueba piloto.	166
3.9 Índice de confiabilidad por variable.	168
4.1 Nombre del puesto que ocupan los gestores del talento.	171
4.2 Tiempo ocupado en la empresa por los participantes en categorías.	172
4.3 Tiempo en el puesto actual comparado con el tiempo en la empresa.	173
4.4 Distribución de los participantes por edad en categorías.	174
4.5 Sexo de los encuestados.	175
4.6 Participa en el proceso de selección de personal.	176
4.7 Participa en evaluación de desempeño en el puesto.	176
4.8 Coeficiente de correlación Spearman Rho entre los reactivos de las variables de selección de personal y evaluación de desempeño en el puesto.	177
4.9 Coeficiente de correlación Spearman Rho entre las variables selección de personal (X) y descripción del puesto (Y).	181
4.10 Coeficiente de correlación Spearman de los reactivos en las variables descripción del puesto y evaluación de desempeño en el puesto.	190
4.11 Correlación Spearman entre las variables agrupadas de evaluación del desempeño y selección de personal.	211
4.12 Correlación entre las variables descripción del puesto y selección de personal.	212
4.13 Coeficiente de correlación Spearman entre las variables evaluación del desempeño y descripción del puesto.	213
4.14 Baremos del instrumento.	215

4.15 Puntajes obtenidos por cada variable y el puntaje total del instrumento.	216
4.16 Cantidad de participantes ubicados en el cuartil correspondiente.	217
4.17 Puntajes obtenidos por variable estudios de personalidad.	218
4.18 Baremos para variable estudio de personalidad.	219
4.19 Cantidad de participantes por cuartil con escala invertida.	220
4.20 Puntajes obtenidos por variable independiente descripción del puesto.	220
4.21 Baremos para variable descripción del puesto.	222
4.22 Cantidad de participantes por cuartil.	223
4.23 Puntajes obtenidos por variable dependiente desempeño.	224
4.24 Baremos para variable evaluación del desempeño.	225
4.25 Cantidad de participantes por cuartil con escala invertida.	227
5.1 Modelo teórico derivado de los resultados	259

Índice de gráficas

Nombre	Pág.
4.1 Frecuencias de respuesta al reactivo 1.	192
4.2 Frecuencias de respuesta al reactivo 2.	192
4.3 Frecuencias de respuesta al reactivo 3.	193
4.4 Frecuencias de respuesta al reactivo 4.	194
4.5 Frecuencias de respuesta al reactivo 5.	195
4.6 Frecuencias de respuesta al reactivo 6.	196
4.7 Frecuencias de respuesta al reactivo 7.	197
4.8 Frecuencias de respuesta al reactivo 8.	197
4.9 Frecuencias de respuesta al reactivo 9.	198
4.10 Frecuencias de respuesta al reactivo 10.	199
4.11 Frecuencias de respuesta al reactivo 11.	200
4.12 Frecuencias de respuesta al reactivo 12.	201
4.13 Frecuencias de respuesta al reactivo 13.	202
4.14 Frecuencias de respuesta al reactivo 14.	203
4.15 Frecuencias de respuesta al reactivo 15.	204
4.16 Frecuencias de respuesta al reactivo 16.	205
4.17 Frecuencias de respuesta al reactivo 17.	207
4.18 Frecuencias de respuesta al reactivo 18.	207
4.19 Frecuencias de respuesta al reactivo 19.	208
4.20 Correlación Spearman entre las variables descripción del puesto y selección de personal	211
4.21 Gráfica de dispersión con la correlación Spearman entre las variables agrupadas descripción del puesto y selección de personal	212

4.22 Gráfica de dispersión con la correlación Spearman entre las variables evaluación de desempeño y descripción del puesto	214
4.23 Diagrama del modelo con sus correlaciones	230

Introducción

La administración de personal tiene como objetivo general la gestión del capital humano así como la captación, integración y desarrollo del recurso humano (Muñoz, 2002, Arias, 2006, Chiavenato, 2004). El primero de estos procesos, captación, incluye dos procesos a su vez, reclutamiento y selección de personal.

La selección de personal es el proceso de elegir al factor humano más adecuado para una vacante determinada (Grados, 2003); cuando un puesto se queda sin quien lo ocupe es necesario encontrar a una persona capaz de desempeñar adecuadamente las funciones que se requieren en determinado cargo, por ello, si el proceso de selección falla, las consecuencias se relacionan con un desempeño inadecuado en ocasiones y con la rotación de personal, en otras ocasiones, lo cual es costoso para la organización y de ahí la importancia de hacer eficiente el proceso de selección.

Con el objetivo de hacer lo más eficiente posible el proceso de selección de personal se ha incorporado la aplicación del método científico. Un proceso científico requiere instrumentos de medición adecuados al fenómeno que se estudia. Y para selección de personal se incluye el estudio de la personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto. Un estudio de personalidad es la descripción documentada y

por escrito de la configuración de características individuales que describen un comportamiento; consiste en una entrevista, la aplicación, calificación e interpretación de una batería de pruebas psicológicas que concluyen en una integración de estudios.

Un proceso de selección en la práctica cotidiana podrá o no incluir un estudio de personalidad por lo que surgen las preguntas ¿Cómo son los procesos de selección de personal en el año 2013? ¿Incluyen estos procesos de selección un estudio de personalidad de los candidatos al puesto vacante? ¿Los estudios de personalidad son predictores del desempeño en el puesto? Para responder estas preguntas se aplicó un cuestionario tipo Likert a los gestores del talento humano.

Para esta investigación un gestor del talento humano es aquel que se relaciona con el desarrollo de quienes conforman el factor humano de la organización; pueden ocupar distintos puestos como encargados, coordinadores, administradores, gerentes, y cualquier otro cargo donde estén al tanto del desempeño en el puesto de los colaboradores y del proceso de selección. No es necesario que sean los seleccionadores. Las organizaciones estudiadas son empresas que tienen formalizado un proceso de selección de personal y asignado quien lo realiza.

En los primeros dos capítulos de este texto se abordan los antecedentes de la selección de personal desde la perspectiva del desarrollo de la administración y la

psicología como ciencias. La psicología como ciencia responsable de desarrollar la medición de procesos humanos con las pruebas psicológicas como instrumentos de medición. Y la administración como ciencia que incluye los procesos de captación a la organización.

En el segundo capítulo se revisan los modelos clásicos de selección de personal y también modelos contemporáneos del proceso. Se incluye un esquema y definición de la estructura del área de la gestión del talento humano y con ello se revisan conceptos esenciales para esta investigación como lo son la descripción del puesto y la evaluación de desempeño así como modelos y estudios empíricos recientes.

En el tercer capítulo se detalla el método desarrollado para esta investigación, se describe el problema, los objetivos, hipótesis, población de estudio, diseño y validación del instrumento de medición.

En el cuarto capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo Likert.

En el quinto capítulo se desarrolla la discusión de estos resultados y las conclusiones de la investigación.

Capítulo 1.

Marco de referencia al estudio de personalidad como instrumento de medición en selección de personal.

En este capítulo se plantea la perspectiva con la que se realiza esta investigación; el objetivo del apartado es hacer una revisión de la selección de personal y la gestión del talento en las organizaciones. La visión va desde lo general hacia lo particular. Se inicia ubicando la administración de los recursos humanos como una importante área de la administración, dirigiendo el análisis hacia el estudio de personalidad en la selección.

En el apartado de selección de personal se revisan sus antecedentes en relación con el desarrollo de la Administración como ciencia con la demanda del entorno que lleva a la necesidad de mejoras constantes en las organizaciones. Así como el desarrollo de los instrumentos de medición en psicología que apoyaron la formalización de la selección.

Se revisa la forma en que las Guerras Mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyen en la gestión del talento al requerir de personal específico para combatir y fue necesario instrumentar procedimientos efectivos para seleccionar reclutas dando inicio al desarrollo de pruebas de aptitud de aplicación grupal, que después es llevado a las

escuelas, a las organizaciones y finalmente al pensamiento cotidiano (Kaplan & Saccuzzo, 2006).

Una organización es un grupo social con objetivos, estructuras y funciones, interrelacionados entre sí y con el ambiente. Los esfuerzos de las personas se coordinan para llegar a los objetivos planteados y a esta coordinación de esfuerzos y recursos se le llama administración (Guadarrama, 2012). La organización tiene una misión, razón de ser, visión, estrategias y políticas. Pueden tener fines de lucro o fines diversos (Anaya, 2012).

De acuerdo con lo cual se puede decir que la característica básica de una organización es, precisamente, organizarse a partir de sus recursos tales como financieros, materiales, humanos y estructurales. Cada una de las áreas de la organización tiene como objetivo general la coordinación de los recursos a su cargo para la obtención de productividad.

Y esta productividad es lo que le da sentido a todas las actividades organizacionales. Como la selección de personal que busca al mejor talento que pueda encontrar para incorporarlo a la organización o empresa.

1.1 Antecedentes de la Selección de Personal.

La selección de personal ha existido desde que ha habido la necesidad de que una persona realice un trabajo; de acuerdo con Pedro Zayas (2010), la selección de personal se inicia como una selección espontánea e intuitiva, que va cambiando al mismo tiempo que evoluciona el trabajo y la sociedad pero también con la administración y la psicología como ciencias.

El mismo autor describe la selección de personal como un fenómeno que actúa en cuatro escenarios, la administración, la psicología, la organización y la experiencia humana. En ese sentido la administración propone la manera de instrumentar procesos objetivos y efectivos de selección. La psicología ofrece esta instrumentación y la organización es el marco donde todo el fenómeno ocurre.

Por ese motivo se revisan en este capítulo los antecedentes de la administración, de la psicología y de las pruebas psicológicas con el propósito de tener un contexto del fenómeno.

En primer lugar desde la sociedad industrial en el siglo XIX se busca sistematizar los procesos de producción (García, Hierro & Jiménez, 2001) para hacerlos más eficientes y con menos margen de error. Con el mismo objetivo llega Taylor que con sus principios de la administración científica presenta un sistema uniforme funcional para

cualquier administrador y en el cual ya se propone un proceso de selección de personal para cada puesto (Rue & Byars, 2006).

La administración va desarrollándose como ciencia a la par de ciertos fenómenos empresariales al tratar de explicarlos. Un ejemplo, ¿Qué hace grande a la industria del ferrocarril (1790-1810)? ¿Qué hacen los grandes empresarios para construir sus emporios?, estas pudieron haber sido unas de las primeras preguntas que se planteó la naciente Ciencia de la Administración en el contexto de principios del siglo pasado. Y cada una de estas preguntas que se hacen para entender el entorno empresarial se va transformando en tendencias teóricas de la administración (Rue, 2006) tal como se describe en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Desarrollo de la Administración en el tiempo.

Eventos Históricos	Efectos en la Administración
Revolución Industrial de E.U (antes de 1875). Energía de vapor (1790-1810), auge del ferrocarril (1830-50) y el telégrafo (1844).	Se crea por primera vez un mercado nacional de consumo con la creación de vías del ferrocarril y el telégrafo.
Capitanes de la Industria (1875-1900). Henry Towne " <i>The Engineer as Economist</i> "(1886), Frederick W. Taylor (1895-1915), Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Generale</i> (1916) y otros.	Formación de corporaciones gigantescas. Era de la Administración Científica (1895-1920).
Fundación de sociedades de administración profesional (20's). Estudios Hawthorne (1924-32) y Chester Barnard <i>Functions of the Executive</i> (1938).	Periodo de consolidación de la administración como ciencia. (1920 y principios de los años 30's).

<p>Traducción de la obra de Fayol por Storr (1949), Ralph Davis <i>Top Management Planning</i> (1951), George Terry <i>Principles of Management</i> (1955), Koontz y O'Donnell <i>Principles of Management</i> (1955).</p> <p>Enfoque del proceso, Enfoques cuantitativos, Enfoque de comportamiento.</p>	<p>Se proponen las teorías de la administración del Movimiento de Relaciones Humanas.</p> <p>Periodo donde predomina el enfoque del proceso Administrativo (principios de los 50's y principios de los 60's).</p> <p>Fue el auge en Teoría de Administración de la Jungla (1960).</p>
<p>Integración de varios enfoques del estudio de la administración.</p>	<p>Surgimiento del enfoque de Sistemas (1970's)</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Rue, 2006.

Así como se presentó en el cuadro, la ciencia administrativa busca las explicaciones a los fenómenos organizacionales como la creación de emporios o los fenómenos que tienen que ver con el factor humano que van dando lugar a las distintas teorías como en la Era de la Administración Científica donde se proponía que la administración tiene principios que no dependen de las características individuales del gerente.

Esto demuestra que la Administración aspira a la objetividad en sus procesos y no depender de la subjetividad del administrador. El movimiento de Relaciones Humanas es una teoría de la administración que propone principios de la conducta humana que afectan y se ven afectados por la dinámica organizacional.

La teoría de la organización busca describir, explicar y predecir la conducta de la organización y la teoría administrativa trata de conocer y predecir la conducta del administrador (López, 2005). Así, el objetivo de la Ciencia de la Administración es describir los fenómenos organizacionales, explicarlos y de ser posible controlarlos.

Retomando lo anterior, la Administración ha ido evolucionando con teorías que van de acuerdo al pensamiento de la época. La división del trabajo representa el enfoque clásico mecanicista, se rige con el pensamiento de la mecánica newtoniana, las causas y efectos se consideran lineales. Dentro de la misma administración científica, pero después de Taylor, es que se consideran otras estrategias tales como tomar en cuenta el factor humano, incluir la psicología en estrategias con el personal, adiestramiento, gráfica de balance diario, las estadísticas y la ergonomía, hasta establecer el proceso administrativo clásico de cuatro etapas: planeación, la cual consiste en establecer metas y acciones; organización, que se relaciona con la asignación de tareas y tiempos de cumplimiento; dirección relacionada con liderar personas y procesos; y la etapa de control que evalúa y realiza ajustes. Se busca la eficiencia, productividad y rentabilidad (Rivas 2011, Fernández – Lorenzo 2012, Narváez, Gutiérrez & Senior 2012, Cerecedo 2012).

La teoría de las relaciones humanas se inicia en 1920 al identificar el impacto de los grupos informales en la productividad con lo que se propone que los administradores

conozcan los motivadores de las personas que conforman a la organización (Rivas, 2011).

La teoría del comportamiento humano se enriquece con el trabajo de Rensis Likert cuando considera que la administración no es general sino particular en correspondencia a las características de cada organización y aporta su descripción del estilo gerencial como producto de su investigación de ambiente organizacional pues el liderazgo es considerado como clave en el éxito organizacional. Bajo este enfoque se centra en el comportamiento humano individual, factor humano como clave del éxito organizacional, para mejorar la productividad (Anaya, 2012; Cerecedo, 2012; Espín & Silva, 2011; Fernández-Lorenzo, 2012).

El enfoque sistémico surge como resultado de la Teoría General de los Sistemas pues explica a la organización como un organismo con sus elementos interrelacionados y abierta al ambiente (Espín, 2011; Rivas, 2011; Narváes, 2012).

En particular, la teoría del comportamiento humano se basa en el trabajo de toma de decisiones, decisiones programadas y no programadas, y propone que todos los miembros de la organización formen parte de la toma de decisiones para que se involucre en la consecución de los acuerdos tomados y dentro de esta línea está la

teoría del desarrollo organizacional que propone aplicar las ciencias del comportamiento al quehacer gerencial (Rivas, 2011).

En adición, el enfoque complejo o postmoderno es la más reciente teoría de la administración que explica a la organización como un sistema complejo que se rige por el caos y la incertidumbre. La organización compleja se entiende como un sistema complejo social, político y tecnológico que aprende constantemente a partir de las constantes interacciones con un ambiente incierto, una competencia agresiva y una demandante innovación tecnológica (Narváes, 2012).

Rivas (2011) hace una revisión de las teorías de la administración actuales como la teoría de la población ecológica que resalta la importancia de adaptarse al ambiente; la teoría institucional que propone un entendimiento entre las organizaciones públicas y privadas; la teoría del costo de transacciones, se centra en la frecuencia y la incertidumbre de la transacción; la teoría de los juegos y la nueva investigación de operaciones centrada en la conducta racional; la teoría de los recursos y capacidades, propone el desarrollo de las capacidades propias de la organización para la ventaja competitiva; la teoría de la agencia donde el agente es un administrador con libertad de acción, se centra en las personas, la organización y la información; teoría del caos determinista que son técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas en sistemas complejos; teoría de los sistemas alejados del equilibrio que reconoce a los procesos psicosociales como complejos y dinámicos; teoría de los sistemas complejos

adaptativos que propone un constante ajuste para responder a la inestable dinámica de los sistemas; teoría de la autocrítica organizada que es a la vez productor y el producto creando redes de procesos; y finalmente la teoría de la complejidad que entiende a la organización como un sistema complejo dentro de un sistema complejo mayor que tiene como característica principal el azar y la incertidumbre (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2. Las teorías de la administración actuales.

Teoría de la administración	Característica Central
Población ecológica	El ambiente como proveedor de recursos.
Institucional	Organizaciones públicas y privadas en el contexto social.
De juegos y la nueva investigación de operaciones	Conducta racional en la cooperación.
Los recursos y capacidades	El desarrollo de capacidades propias.
De la agencia	Personas, organización y la información que permite al agente obtener el mejor beneficio.
El caos determinista	Técnicas matemáticas para manejar un sistema inestable y vivo.
Sistemas alejados del equilibrio	Procesos psicosociales complejos
Sistemas complejos adaptativos	Los ajustes que permiten la adaptación
Autocrítica organizada	Autoproducción
De la complejidad	Sistemas no lineales con redes y adaptativos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Rivas, 2011.

De modo que la selección de personal surge como un proceso dentro de la administración científica, pero también pertenece a la psicología organizacional y se relaciona con la psicometría con sus reglas en la medición legitiman al proceso dentro de las funciones administrativas.

En el mismo sentido, García en el 2001 revisa eventos que transforman el proceso de selección de personal desde un proceso intuitivo hasta un proceso sistematizado; se requiere mencionar a personas como Fayol que desarrolla por primera vez un profesiograma formalizando la descripción de funciones de acuerdo a un cargo; en otro caso, Gilbreth en el año 1921 contribuye con sus mediciones de los tiempos en las tareas en la manufactura y su adelantada visión de tomar en cuenta al factor humano en los procesos organizacionales (Gilbreth, 2005).

García hace notar que después de las dos Guerras Mundiales surge la Psicología Industrial con la consigna de encontrar la relación adecuada persona-trabajo y el enfoque puesto en las relaciones laborales.

En esta alusión histórica se reconocen dos eventos que transforman la selección de personal para hacerla un proceso científico. El primero es la descripción de puestos que tiene como función definir funcionalmente las actividades que se realizarán en cada puesto de la organización; el segundo, es la llegada de la medición de variables psicológicas por parte de la psicometría.

En resumen, la selección de personal se ha visto influida por dos ciencias, la Administración y la psicología organizacional. Que en su desarrollo le dan un fundamento teórico y metodológico a la selección del personal. Un elemento fundamental es la aplicación de mediciones psicológicas, las cuales han tenido su propia historia.

Los antecedentes históricos de las pruebas psicológicas describen la manera en que se fueron desarrollando estos instrumentos los cuales inicialmente se concentraron en medir la inteligencia humana.

1.2 Antecedentes de las pruebas psicológicas como predictores de la conducta.

En el siglo pasado inician las pruebas psicológicas como instrumentos de medición de variables psicológicas. El surgimiento y el desarrollo de las pruebas psicológicas se revisan a través del desarrollo de la psicometría (Nava & Vega, 2004).

En particular, las pruebas psicológicas tienen como objetivo medir las diferencias individuales a partir de distintas técnicas y procedimientos. Y esto es una respuesta a las ideas científicas innovadoras de la época con Charles Darwin quien en 1859 propone que en cada especie existen individuos diferentes en aptitudes y capacidades para la sobrevivencia. La idea de que no todos los miembros de una especie son iguales y cómo diferenciar a unos de otros despertó la inquietud científica para

desarrollar métodos que permitieran distinguir a los más inteligentes, por ejemplo, de los que lo son menos (Darwin, 1859).

Y es Galton en 1869, quien contribuye a la medición en psicología cuando introduce la estadística como metodología en el desarrollo de las pruebas (Nava, 2004) que da a las pruebas psicológicas el carácter científico aunque es después que Cronbach aporte su coeficiente de consistencia interna para los instrumentos de medición. Mientras que un par de décadas después Cattell origina el término Test Mental (Navas, 1999).

Dado lo cual, el primer antecedente de las pruebas psicológicas como predictores del desempeño es el surgimiento de la psicología como ciencia ocurrió en Francia a principios del siglo pasado con Binet y Simon cuando aplican en niños escolares la primera prueba psicológica de inteligencia con el objetivo de detectar deficiencias cognitivas para predecir su desempeño académico (Nava, 2004).

Es así como poco antes de la I Guerra Mundial (1914-1918) ya se tenía aceptación general por la idea de tener un instrumento que midiera atributos psicológicos, pero no fue hasta el citado conflicto bélico cuando se utilizan estas pruebas psicológicas con el objetivo de seleccionar a los reclutas con mayores posibilidades de éxito. Con el tiempo las pruebas mentales se vuelven de uso común entre la población civil y es en 1922 que Cattell funda la primera organización con fines de publicación de estas pruebas psicológicas (Navas, 1999).

Entonces, de acuerdo a Navas, 1999, y a Nava, 2004, existe una relación entre el desarrollo de las pruebas psicológicas y el desarrollo de los métodos estadísticos que aportan características psicométricas a los instrumentos tales como validez y confiabilidad (ver cuadro 1.3)

Cuadro 1.3. Algunos de los antecedentes de las pruebas psicológicas.

Evento	Descripción
Galton, 1869	Introduce los métodos estadísticos a la psicología
Catell	Acuña el término "Test mental"
Alfred Binet, 1904	Desarrolla el primer instrumento para medir inteligencia
La I Guerra Mundial en E. U, 1914-1918	Se desarrollan los test colectivos con el Army Alfa y Beta.
Cronbach	Desarrolla su cociente de consistencia interna
Spearman y Pearson	Desarrollan los métodos estadísticos para la medición de variables psicológicas.
1919, Londres	Primera consultora dedicada a la psicología industrial y empresarial para mejorar la producción.
Catell, 1922	Funda la primera organización para la publicación de las pruebas psicológicas.

Fuente: Elaboración propia con datos de Navas, 1999 y Nava, 2004.

Por otra parte, en Latinoamérica también se desarrollan pruebas psicológicas como respuesta al movimiento de la medición de variables psicológicas. Se revisan los antecedentes del desarrollo de la psicología en Latinoamérica pues, como se verá, el desarrollo de la psicología como ciencia ha sido al mismo tiempo que el desarrollo de instrumentos válidos para medir las variables psicológicas.

La psicología en el contexto latinoamericano se va desarrollando desde principios del siglo pasado, en el que se funda en Argentina la primer sociedad de psicólogos, estos tenían teóricamente la perspectiva Europea pero con el tiempo se desarrolla una psicología propia a la cultura Latina (Ardila, 1969). Tal como se ve en el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Desarrollo de la psicología en Latinoamérica.

Fecha	Evento Histórico
1908	José Ingenieros y otros psicólogos argentinos fundaron la Sociedad de Psicología de Buenos Aires .
1912	Augusto Joaquim Alves dos Santos funda un laboratorio de Psicología en Portugal.
1920-1930	Surge la Psicología en otros países de Latinoamérica como Chile, Brasil, Perú, México (1567) cuando se funda el primer hospital mental "Hospital de San Hipólito" y más tarde con Ezequiel A. Chávez (quien enseñó Psicología educacional y experimental) y con José Meza Gutiérrez (Manicomio General) con Enrique C. Aragón (fundo el laboratorio de Psicología Experimental y fue director del Instituto de Psicología y Psiquiatría de la Universidad Nacional), también surge la Psicología en Colombia. Se funda la Sociedad Argentina de Psicología. Se reorganiza la Sociedad después de haberse disuelto. Se inicia la revista Anales (Universidad de Buenos Aires).
1930	Se forma la Asociación de Psiquiatría Americana (APA) .
1942	Se inician los primeros programas de entrenamiento profesional a psicólogos. Se funda el Instituto de Selecao e orientacao Proffisional (ISSOP) en Brasil. Se forma la Sociedad de Estudios Psicológicos, Psiquiátricos y Disciplinas Conexas, en Ecuador .
1947/1948	Aparece la psicología como disciplina en las Facultades de Portugal con un enfoque en la psicopatología, la psiquiatría y la neurología.
1949	Se forma la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP) Se funda la Asociación Brasileña de Psicología Aplicada A.C.

1950	I Congreso Latinoamericano de Psicología
1951	Se organiza la Federación Colombiana de Psicología. Se funda la Sociedad Interamericana de Psicología (México D.F.) por Werner Wolff.
1953	I Congreso Interamericano de Psicología. Se forma la Sociedad Mexicana de Psicología. Se conforma la Sociedad de Psicología del Uruguay .
1954	Se forma la Asociación de Psicólogos. Se funda la Asociación Brasileña de Psicólogos. Se forma la Sociedad Peruana de Psicología.
1955	Se inicia la revista Psicología Este Mes.
1959	Se conforma la Asociación de Psicólogos de Chile . Se inicia el Anuario de Psicología.
1961	Se forma el Colegio de Psicológicos de Venezuela .
1962	Se inician los Centros de Evaluación. Se inicia la Revista de Psicoanálisis, Psiquiatría y Psicología.
1963	Se inicia la Revista Mexicana de la Investigación Psicológica.
1964	Se funda "El Centro Interdisciplinario de Investigaciones en Psicología Matemática y Experimental" en Argentina . Se funda la Unión Cubana de Psicología. Se forma la Sociedad Salvadoreña de Psicología.
1965	Se celebra el Consejo internacional de Psicólogos/ <i>52nd Annual Convention of the International Council of Psychologist</i> . En Portugal . Se forma la Asociación Panameña de Psicólogos.
1968	Se conforma la Asociación Guatemalteca de Psicología.
1974	I Conferencia Latinoamericana sobre entrenamiento de psicología.

Fuente: Elaboración propia con información de Ardila R. (1969), Ferreira J. (2000), Alarcón R. (2004), Ardila R. (2004).

Incluso los eventos que marcan formalmente el desarrollo de la psicología en Latinoamérica se debe a las agrupaciones en las que se genera y divulga el

conocimiento con la fundación del primer laboratorio en Portugal, las distintas sociedades de psicólogos, la creación de congresos y revistas.

En ese sentido, la psicología se va desarrollando en tres campos de aplicación como lo son la psicología clínica, la educativa y organizacional. Las principales características de la psicología organizacional son su interés por la psicometría y la evaluación. Las cuales comparten el interés por la medición que se expresa en la psicometría (Ardila, 1983).

Décadas después crece un interés por la psicometría que se traduce en el desarrollo de trabajos como la prueba psicológica ABC que mide y predice el aprendizaje de lectoescritura en niños. También el Test de Interés Profesional, el Test Rápido Barranquilla que mide inteligencia y el Diagnóstico Miokinético que mide personalidad y en general el funcionamiento psicológico (Ardila, 1983) tal y como se ve en el cuadro 1.5.

Cuadro 1.5. Antecedentes de las pruebas psicológicas como predictores del desempeño desde el mundo a Latinoamérica.

Año	Prueba
1890	Cattel define por primera vez el término "Test Mental".
1905	Binet y Simon desarrollan la primera prueba de inteligencia para detectar deficiencias cognitivas en niños franceses.
1914	II Guerra Mundial se utilizan pruebas psicológicas de aplicación colectiva con el objetivo de selección de los reclutas.

1919	Se funda la primera Consultora en el área de Psicología Industrial y Empresarial para mejorar la producción.
1920	Se integra la primera Batería de Pruebas Psicológicas estandarizadas para predecir desempeño académico.
1922	Es fundada la <i>Psychological Corporation</i> para la publicación de pruebas psicológicas enfocadas en la empresa, la industria y la educación.
1954/1960	Test de Intereses Profesionales de Arrigo L. Angelini.
1960	La prueba psicológica ABC de Lourence Filho que predice el desempeño en lectoescritura de los niños en edad escolar.
1962	Test Rápido de Barranquilla de Francisco del Olmo que mide inteligencia. Test Diagnóstico Miokinético de Emilio Mira y López que mide personalidad y en general el funcionamiento psicológico.

Fuente: Elaboración propia con información de Nava (1999), Quintana (2011), Renouvin (1972), Ardila R. (2004).

En México también se vive un proceso de desarrollo de la psicometría al tiempo que crece la psicología a partir de los avances teóricos y metodológicos que la ciencia formula en Europa; este desarrollo de la psicometría mexicana se inicia con la inauguración del Hospital Psiquiátrico “La Castañeda”. En los primeros años se replicaban pruebas psicológicas ya diseñadas en otros países para estandarizarlas en México y con el tiempo se van desarrollando pruebas psicológicas originales mexicanas (Colotla, 1984). (Ver cuadro 1.6).

Cuadro 1.6. Antecedentes de las pruebas psicológicas en México.

Fecha	Evento
1911	Se publica en Francia la prueba de inteligencia de Binet-Simon.
1910	Inauguración del Manicomio General de la Castañeda.
1914	En Veracruz se realizan los primeros esfuerzos por adaptar pruebas psicométricas.
1921	Se presenta la primera adaptación de la prueba Binet-Simon por Rafael Santamarina en el Primer Congreso Mexicano del Niño.
1925	Se establece el departamento de psicopedagogía.
1926	David Pablo Boder traduce y adapta la Escala Binet-Simon-Terman.
1929	Se aplican las pruebas mentales colectivas: FAY, DESCOUDES y EBBINGHAUS en primarias y secundarias. Se hacen adaptaciones de las pruebas VERMEYLEN, VANEY, KRAEPELIN, BOURDON y HAGGERTY.
1930	Lucia Hastings realiza una investigación para seleccionar alumnos de acuerdo a sus habilidades mentales con el Examen Beta y la Prueba Otis.
1951	<p>Se continúa con trabajos de estandarización de pruebas. Se cuenta con una batería de pruebas con el objetivo de Selección de alumnos con las pruebas: FAY, fragmento de la prueba DESCLOUDRES y EBBINGHAUS.</p> <p>Se logra una prueba para niños en edad escolar con los resultados de la segunda aplicación de la escala VERMEYLEN, entre otras adaptaciones de pruebas.</p> <p>Luz Llopis de Peinado realiza la adaptación de la prueba individual de Richard MEILI en estudiantes mexicanos.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Colotla (1984).

En suma, México se inicia con adaptaciones de la prueba que mide inteligencia de Binet-Simon y poco a poco se van desarrollando pruebas psicológicas originales. Con estandarización en la población mexicana, y la mayoría de estos trabajos se enfocan en seleccionar estudiantes buscando predecir desempeño académico, no tanto un desempeño laboral.

Por contraste, en 1973 McClelland señala un problema al utilizar instrumentos que se concentren en medir inteligencia para predecir el desempeño académico, laboral y un éxito en la vida. Contraponiéndose a la tendencia del momento a la medición con pruebas. McClelland propone medir lo que las personas pueden hacer y con esto nace el concepto “competencias” y pruebas que buscan medirla. Y en la actualidad ha influido los enfoques en la educación y la selección de personal, como se verá en el siguiente capítulo.

Como se ha visto, desde las dos guerras a la actualidad se ha desarrollado una aceptación por el uso de las pruebas psicológicas para predecir el comportamiento de las personas en diversos contextos. Desde el enfoque inicial de medir inteligencia hasta los más recientes enfocados en las competencias.

Resumiendo, la psicología como ciencia crece al mismo tiempo que lo hace la psicometría la cual es uno de los aportes a la Administración para explicar y mejorar los

resultados organizacionales. En el apartado siguiente se revisa el uso actual de las pruebas psicológicas en las organizaciones.

1.3 La utilización de los estudios de la personalidad en el proceso de selección de personal en el mundo actual.

La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, preguntó vía internet, a 495 Gestores de Recursos Humanos en todo el mundo sobre sus procesos. Uno de los cuales es la selección de personal. Un 80% de los participantes contestaron que no aplican pruebas psicológicas de personalidad dentro del proceso de selección y un 71% de los participantes consideran que dichas pruebas pueden ser útiles predictores del desempeño y un 18% utilizan pruebas con el objetivo de contratar y promocionar personal (*Society for Human Resource Management, 2012*).

Por consiguiente, la distribución de puestos en los que se aplican pruebas psicológicas de personalidad con el objetivo de contratación es nivel medio gerencial con un 56%, nivel ejecutivo con un 45% y en nuevo ingreso un 43%. Esto es, en las organizaciones que contestaron la encuesta, solo se aplican pruebas psicológicas para la selección de personal en puestos ejecutivos, gerencial de nivel medio, nuevo ingreso y no todas las organizaciones las aplican. (*Society for Human Resource Management, 2012*). (Ver cuadro 1.7).

Cuadro 1.7. Utilización de pruebas psicológicas en la selección de personal.

Porcentaje	Nivel de Puesto
56%	Nivel Medio Gerencial
45%	Nivel Ejecutivo
43%	Nuevo ingreso

Fuente: Elaboración propia con datos de *Society for Human Resource Management*, 2012.

El estudio de la *Society for Human Resource Management*, no señala los motivos que dan estas organizaciones para no utilizar pruebas psicológicas y en general tampoco señala que instrumentos se utilizan en la selección de personal pero al final, lo más importante, es conocer la opinión de los gestores relacionados con la selección de personal a favor de utilizar las pruebas psicológicas.

Del mismo modo, en Suiza se encuestaron a 506 profesionales de la selección de personal, sobre sus procesos de selección en las organizaciones donde trabajan. Reportaron que casi todos aplican una entrevista, revisan documentación y verifican referencias de los candidatos. Menos de un cuarto de las organizaciones encuestadas reportaron utilizar pruebas psicológicas, centros de evaluación, pruebas de muestra de trabajo y revisar referencias criminales (Koning, Klehe, Berchtold y Kleinmann, 2010).

Los autores observan que para una organización entre más caro percibe el costo de un proceso de selección menos probable es que lo utilice, lo cual pudiera explicar el comportamiento de basar la decisión de selección en entrevista, documentación y referencias en lugar de sustentar la contratación en pruebas psicológicas (Koning, 2010).

Lo que estos estudios muestran es que las pruebas psicológicas no se utilizan en todos los casos y un motivo puede ser el costo que implica pues se tiene que pagar el uso de las pruebas y a un profesional de la selección de personal. Es una decisión de los gestores.

1.4 El perfil del seleccionador.

En 1998 Leal describe el puesto seleccionador de personal como responsable de atraer a la organización al talento que potencialmente impulsen el desarrollo y la productividad de la organización. Para lo cual lleva a cabo un proceso científico en la decisión de contratar al mejor candidato al puesto vacante.

El mismo autor, enfatiza que quien ocupe estos puestos sean profesionales con el entrenamiento adecuado en reclutamiento y selección de personal, que le permita desarrollar este proceso con ética profesional.

En años recientes, el puesto tiene mayor importancia incluso Aguilar y Maldonado (2010), indican la profesión del seleccionador de personal como un psicólogo organizacional quien tiene como objetivo principal encontrar al mejor candidato para determinado puesto.

Como lo señalan los mencionados autores, las funciones del seleccionador consisten en elaborar la convocatoria de selección, elegir, aplicar y calificar los distintos instrumentos de evaluación por candidato valorado, coordinar las distintas entrevistas de selección y los resultados, finalmente le corresponde la elaboración del informe de selección en los distintos expedientes (Ver cuadro 1.8).

Cuadro 1.8. Las funciones de reclutamiento y selección del psicólogo.

Función del seleccionador	Actividades
Elaborar análisis de puestos.	Elaborar, verificar y mantener actualizada el manual de puestos.
Elaborar la tabla de decisión para evaluar a los candidatos.	Informar los resultados finales.
Diseñar los instrumentos para realizar el proceso de selección de personal.	Establecer los criterios de selección, los instrumentos que se van a aplicar para la evaluación, así como los puntajes y ponderaciones de los criterio.
Elaborar convocatoria.	Integrar informe general de la evaluación de los candidatos.

Realizar la Entrevista Inicial.	Elegir las pruebas a utilizar para la evaluación, elaborar las pruebas de conocimiento y los formatos.
Evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos.	Elaborar y difundir la convocatoria para cubrir el puesto vacante.
Aplicar y calificar las pruebas psicométricas.	Verificar los datos del candidato y el llenado de la solicitud de empleo.
Elaborar estudios socioeconómicos.	Aplicar las pruebas, calificar e integrar los resultados.
Sobre el estudio médico.	Elaborar el informe de selección, informar los resultados a los candidatos.
Coordinar la realización de la entrevista final.	Realizar o solicitar los estudios socioeconómicos e informar los resultados.
Elaborar y actualizar la bolsa de trabajo.	Solicitar el estudio médico e integrar los resultados.
Integrar expediente de convocatoria.	Programar y citar la entrevista con el jefe solicitante.
	Enviar el informe al jefe solicitante y recibir la decisión final de la selección.
	Integrar el informe de los candidatos no contratados para próximas vacantes.
	Informar a los seleccionados los trámites a llevar y a los no seleccionados, informar la decisión y su posición en el proceso.
	Archivar el expediente de la vacante atendida.

Fuente: Elaboración propia con información de Aguilar (2010).

Dado lo anterior, las funciones del seleccionador requieren de un conocimiento especializado en la aplicación de los instrumentos de medición, interpretación y la integración de los resultados en un perfil psicológico que lleve a la recomendación de contratar o no contratar incluyendo las particularidades de la organización para establecer los criterios que guiarán la decisión.

Sumado a esto, en los avisos de solicitud de personal donde los administradores indican las características requeridas en los candidatos al puesto. Se hacen las descripciones de maneras diversas dando a cada característica definiciones ambiguas como liderazgo, agresividad, rendimiento bajo presión. (Aguilar-Morales, Blanco-Ruiz y Vargas-Mendoza, 2010). Si los administradores describen sus necesidades de reclutamiento sin tener un manejo técnico entonces puede preverse, desde este punto inicial, un sesgo en la selección de personal.

Por tanto, el papel del seleccionador es importante porque es el profesional quien elige los instrumentos de medición, elabora una decisión y también le corresponde elaborar las requisiciones de personal. Tales requisiciones deben ser elaboradas con precisión en cuanto a los requisitos y características que se buscan en las personas a contratar.

1.5 Las pruebas de personalidad para selección de personal.

Los instrumentos de medición que se manejan para la selección de personal pueden ser varias como la entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas de habilidades y pruebas psicológicas (Grados, 2003; Chiavenato, 2004; Arias, 2006). El proceso en la práctica puede incluir solo una de las mencionadas técnicas o una combinación de ellas.

Entre las técnicas para la selección de personal está el estudio de personalidad, que es una integración de instrumentos como lo son una entrevista, pruebas psicológicas para evaluar personalidad, intereses, valores y habilidades para elaborar un perfil psicológico laboral (Morris, 2001).

Las pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal son estímulos para provocar respuestas con las cuales permiten se infiere la estructura general de la personalidad, los rasgos del candidato, su estilo de trabajo, su manera de resolver problemas y de enfrentarse a distintos contextos del puesto (Grados, 2003).

En selección de personal no se aplican exclusivamente pruebas psicológicas de personalidad para tomar la decisión de contratación; se pueden utilizar pruebas psicológicas para predecir comportamientos con las pruebas proyectivas, pruebas estandarizadas de personalidad, se utilizan también pruebas de habilidades, inteligencia y aptitudes (Universia Net, 2008).

1.6 La situación actual del proceso de selección personal a nivel mundial.

El aspecto legal se debe mencionar, cuando se habla de una relación laboral, se está hablando de cuestiones legales. La selección de personal es un proceso de discriminación y este es un término que se debe manejar con cuidado. La discriminación va en el sentido de diferenciar al candidato más afín al puesto dado, no en menospreciar a alguien por características meramente personales.

En este sentido, el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica busca uniformidad en los procesos de selección de personal. Dado lo delicado de elegir a una persona para un trabajo y dejar fuera a los demás aspirantes al puesto. Por esto, ese gobierno busca que los procesos de selección de personal sean justos y para ello, se han unido la Comisión de Igualdad de Oportunidades, Comisión de Administración Pública, el Departamento del Trabajo y el Departamento de Justicia, en crear una reglamentación que homogenice los procesos (Biddle Consulting Grup, 2011).

La Biddle Consulting Grup (2011) ha creado una Guía de Uniformidad en los procesos de selección de personal con criterios que buscan igualar las prácticas de selección. En la guía se especifican las características de cada prueba que se deberá aplicar en el proceso y un listado de características personales de los candidatos que no deben

tomarse en cuenta como criterio de contratación. Pero no estandariza las etapas del proceso.

En México, por otra parte, no existe formalmente ningún organismo que regule el proceso de selección ni los instrumentos de medición utilizados, al menos no como la creada por el grupo Biddle Consulting; por supuesto que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece reglamentos en cuanto a la contratación del mexicano, libre de discriminación por religión, edad, sexo, discapacidad, preferencias personales y demás diferencias individuales, siempre y cuando la persona pueda realizar las funciones del determinado puesto; cabe señalar que estas reglamentaciones están dirigidas al proceso de contratación, pero no al de selección de personal. Lo mismo ocurre en la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos, donde no existe precedente alguno de juicio o demanda realizada con el tema de discriminación con el uso de pruebas psicológicas para negarle el trabajo a alguien que era apto para realizar las funciones de dicho trabajo (Flemate Díaz, 2013).

Lo anterior puede deberse a que, pocas empresas utilicen las pruebas psicológicas en el proceso de selección por los costos y necesidades de entrenamiento. Otra razón de que no existan juicios con el tema de selección, puede ser también que la utilización de estas pruebas en el proceso haya sido adecuada.

La importancia de la previa revisión es dada a los antecedentes que existen en Estados Unidos de juicios realizados en contra de las empresas por haber usado pruebas psicológicas sin validez en el proceso de selección. Esto pudiera desalentar el uso de pruebas psicológicas en el proceso de selección, pues además de ser consideradas costosas, en un juicio legal es difícil establecer la confiabilidad y la validez de una prueba (Kaplan, 2006).

Capítulo 2.

Antecedentes y modelos teóricos clásicos sobre el estudio de personalidad como predictor del desempeño.

Este capítulo se compone de tres apartados que son antecedentes, marco conceptual y modelos actuales de las variables que se estudian, evaluación de la personalidad, descripción de cargos y desempeño en el puesto. En los antecedentes se revisan los eventos que dan origen a la selección de personal científica a la par del desarrollo de la Administración.

El segundo se compone del marco conceptual donde se revisarán los conceptos y definiciones que construyen las variables de estudio de personalidad, selección de personalidad y desempeño, a partir de los aportes de la teoría revisados.

En el tercer apartado se incluye una revisión del estado del arte en relación a los distintos modelos teóricos que sustentan el proceso de selección de personal. Se incluye también una revisión a la descripción de puestos como variable de estudio y una revisión de la evaluación del desempeño.

En este primer apartado se revisan algunos antecedentes de la selección como proceso administrativo moderno con los eventos históricos que fueron dando la forma actual de realizarse. Uno de los estos eventos históricos es la selección de los reclutas para las guerras mundiales. La selección debía ser efectiva y gracias a la Administración se buscaba que esta selección fuese científica como estrategia de efectividad. Esto y el desarrollo de las pruebas psicológicas como instrumentos de medición para predecir la conducta terminan por darle la forma moderna del proceso de selección.

2.1.1 Estructura del área de Administración de Recursos Humanos.

“Todo lo que hacen los administradores se relaciona con su comportamiento o el comportamiento de otros” (Rue, 2010, p. 190). Por lo tanto, lo que piensan los administradores va a repercutir con la forma en que se desarrollen las acciones para gestionar los recursos, en este caso, el factor humano.

La administración de recursos humanos se aplica al manejo de las personas como uno de los recursos de la organización; tradicionalmente se relaciona esta administración con las actividades de captar, integrar, desarrollar y evaluar el desempeño de las personas que conforman a la organización (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009).

El concepto de recurso humano, como un símil de recursos financieros o materiales, es erróneo. Arias (2006) aclara que la intención en la década de 1970, al hablar de recursos humanos, fue en términos de conocimientos y habilidades de las personas que conforman la empresa y no, la errónea (p. 379) idea de un recurso estático.

Sin embargo, el término de recursos humanos ha sido transformado. Con el enfoque sistémico en las organizaciones el término deja de ser administración de recursos humanos por el de Gestión de Recursos Humanos que busca reflejar el nuevo enfoque mucho más dinámico, integrativo y estratégico que el clásico administración de recursos humanos más plano y estático (Molina, Ricardo, & Hidalgo).

De ahí que la gestión compleja de la organización busca crear identidad, aceptar la incertidumbre desde una estructura desordenada donde se requiere tomar en cuenta la iniciativa individual al mismo tiempo que coordina la acción colectiva (Narváez, Gutiérrez & Senior, 2012). Se necesita, por tanto, del factor vivo que aprende de sus experiencias para traducirlo en mejora de habilidades. En otras palabras, se necesita del talento humano.

Mientras que el talento humano son las personas que trabajan en una organización y aportan a su desempeño, sus conocimientos, experiencia, habilidades, salud, potencial, intereses y vocación, entre otras características (Ramos, 2009). Al factor humano

Picón (2012) lo define como un ser complejo que se encuentra inmerso en numerosas variables del contexto y de su historia.

De acuerdo a Ramos y Picón, el factor humano son las personas que se desempeñan en una organización y el talento humano son las habilidades, conocimientos y potencial que las personas aportan a la organización con su esfuerzo.

En ese sentido Cerecedo (2012) hace una distinción entre los aspectos que conforman al talento humano tales como los conocimientos, las habilidades, el juicio y la actitud de las personas que se desempeñan en una organización mientras que los aspectos del capital humano son los ya mencionados talentos humanos y factores de la organización.

El capital humano forma parte del capital intelectual que se compone, además, del capital humano, las personas, sus conocimientos, valores y motivación; del capital relacional que son las relaciones que tiene la organización con los clientes, los proveedores y otras organizaciones; y del capital estructural de la organización conformado por los aspectos internos que pueden ser las bases de datos y los distintos manuales con los que llevan sus procesos (Heredia & González, 2010; Santos-Rodríguez, Figueroa & Fernández, 2011).

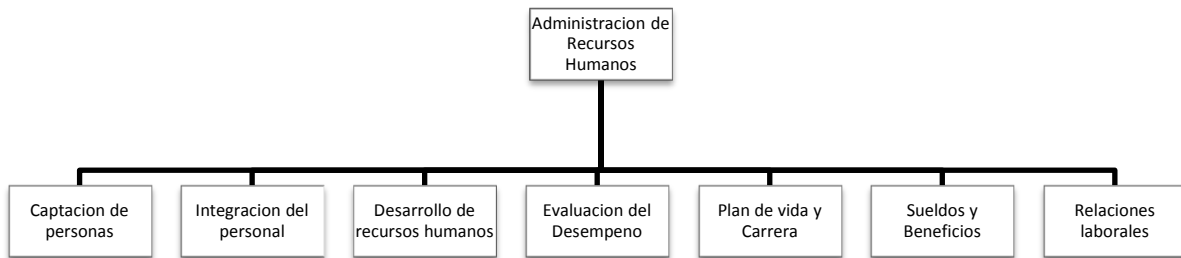
Por otra parte la gestión del conocimiento busca crear una ventaja competitiva a partir del capital intelectual puesto que el capital humano está en las personas de la organización, en sus competencias (Aguilera, González & Maldonado, 2010). Se puede inferir la importancia de la gestión del talento humano al transformar este capital intangible de las personas en competitividad.

El capital humano son los conocimientos útiles y valiosos acumulados por las personas de la organización (García, García & Rodríguez, 2012). Y se compone de la educación formal, la educación continua y la formación ocupacional de las personas en una organización (Martín, 2010).

De tal forma que a quien la administración científica llamaba administrador de recursos humanos ahora desde las actuales perspectivas organizacionales como la del factor humano se le llama ahora gestor del talento humano.

Tradicionalmente la estructura del área que gestiona el talento humano, se organiza de acuerdo a las funciones que realiza como lo son la captación, integración, desarrollo, evaluación del desempeño, plan de vida, sueldos y relaciones laborales (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009) (ver cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Estructura del área de Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Si se observan estas funciones como un proceso, puede decirse que se inicia con el reclutamiento, este término se refiere a la etapa de atraer personas que estén interesadas en pertenecer a la organización (Arias, 2006).

Una vez que se ha logrado atraer al talento que pueda ser beneficioso a la organización surge la pregunta de ¿a quién contratar? Entonces inicia la etapa de selección de personal al manejar distintos procesos para contestar lo mejor posible la pregunta planteada (Chiavenato, 2004; Grados, 2003; Arias, 2006). Las decisiones que se toman en la selección se fundamentan en la descripción del cargo vacante. Además el talento contratado va a afectar en los temas de desarrollo de personal, necesidades de entrenamiento, resultados en el desempeño, estrategias basadas en los planes de vida y carrera. Tal como se ve en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. La relación de selección de personal con los demás procesos de la gestión del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo cual la selección es clave en los resultados de la gestión del talento. En ese sentido Zayas (2009) ha definido la selección de personal como un “proceso de investigación científica” (p. 1), puesto que indaga las características del candidato para decidir si existe una adecuación persona-puesto. Donde se investiga con distintas perspectivas teóricas que explican al ser humano y se comparan con las mediciones obtenidas. Este proceso de evaluación ha sido primordialmente cuantitativo aunque tiene su componente cualitativo que debe considerarse (Zayas, 2010).

Aún más, puede calificarse a este proceso de selección como clave en el desempeño de la organización pues resulta en conjunto la integración de definir puestos, funciones y evaluaciones de desempeño. Con todo ello se delimita la identidad de la organización por lo cual es necesario contar con la ética profesional que el trato con personas exige. Todo para evitar situaciones de intimidación o imposición de poder por parte del seleccionador, que resultan no solo innecesarias, sino contrarias al objetivo de la organización y de la selección (Hernández, 2010).

La contratación es hacer formal la incorporación de una persona a la organización para desempeñar un cargo a cambio de una remuneración económica la cual está regida por la ley. Este es el momento donde inicia la inducción del recién contratado para que pueda adaptarse a la organización y a sus nuevas funciones (Grados, 2003).

Cuando la persona ha sido contratada y se desempeña en su cargo es necesario medir la efectividad de sus resultados y a este proceso se llama evaluación del desempeño (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009).

Al área de gestión del talento humano, le corresponde no solamente la captación de personal para la organización sino también le corresponde desarrollar al talento con la gestión del conocimiento y evaluar los resultados con la evaluación del desempeño.

2.1.2 La selección científica de personal.

Spector (2002) define el objetivo del proceso de selección científica en encontrar mediante el método científico a la persona que realice con éxito las funciones que su puesto le demanda. De acuerdo al autor un proceso de selección científica de personal mejora el desempeño en el puesto; solo que su impacto en el desempeño de la organización no se ve tan directo, por lo que hace énfasis en el análisis de utilidades para vincular el proceso de selección científica con el desempeño y las utilidades de la organización. Esto se logra con un análisis en cálculos matemáticos.

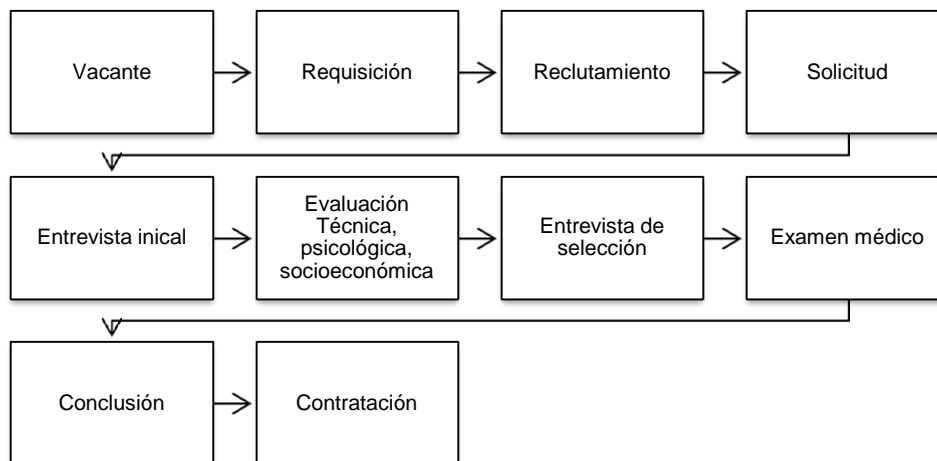
Para que sea científico el proceso de selección de personal se requiere definir los criterios del desempeño esperado a cubrir en la vacante; para lo cual se realiza un detallado análisis de puesto, después se procede a definir los predictores, es decir, las técnicas que lleven a predecir el desempeño de un candidato determinado en una vacante dada. Estos predictores deben de cubrir los criterios de validación y confiabilidad (Spector, 2002).

De acuerdo a Dessler (2009) el proceso de selección de personal también tiene que responder a bajar los costos del propio proceso y lograr el mejor desempeño del contratado tomando en cuenta las consideraciones legales establecidas en la localidad, de otra manera se verán pérdidas para la organización.

En el mismo sentido, la selección científica de personal es un proceso compuesto por varias etapas que concluye al tomar una decisión que consiste en elegir a un candidato para contratación. Las etapas que conforman la selección son heterogéneas, algunas consisten en una entrevista y otras llevan también análisis de puestos y la aplicación de instrumentos de medición, como se verá a continuación.

El proceso que describe Grados (2003) inicia con una vacante. El siguiente paso es el llenado de una requisición de personal que elabora el gestor solicitante con las características necesarias para ocupar el cargo vacante con lo cual se procede al reclutamiento. Luego una entrevista inicial con el aspirante al puesto, evaluación técnica, psicológica, socioeconómica, entrevista final, seguida de una evaluación médica que lleva a una conclusión y a la posterior decisión sobre la contratación (Ver cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. Proceso de selección de personal propuesto por Grados.

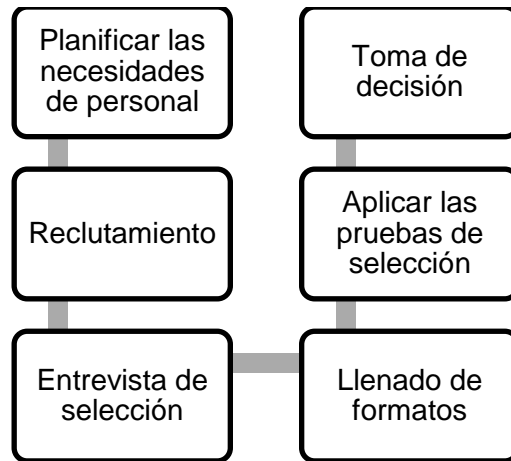


Fuente: Elaboración propia a partir de Grados (2003).

En el año siguiente Chiavenato (2004), distingue dos maneras de realizar el proceso de selección. La primera manera de hacer selección de personal implica una sola etapa que suele consistir en una entrevista o en la aplicación de una sola prueba cuyo resultado es tomado como criterio de decisión. A pesar de que estos procesos de una sola etapa son más baratos y sencillos también son los más imperfectos de todos. La segunda manera de hacer la selección de personal consiste en al menos cuatro etapas que suelen incluir entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas y pruebas de personalidad para tomar la decisión de contratación.

Dessler (2009) describe un proceso de reclutamiento y selección que consiste en planificar las necesidades de personal, reclutar a los candidatos o aspirantes, entrevista de selección y aplicar las diferentes pruebas de selección para finalmente tomar una decisión (Ver cuadro 2.4).

Cuadro 2.4. Proceso de selección de Dessler.



Fuente: Elaboración propia a partir de Dessler, 2009.

Como se ve en el proceso de Dessler la selección se basa en los resultados de la planificación de necesidades de personal. Con esta información se diseña la instrumentación necesaria para la toma de decisión en la posterior contratación y ésta responde a las necesidades de personal detectadas al inicio.

Además, en los procesos revisados la selección de personal se vale de mediciones para predecir al candidato que podrá tener mayor éxito en el desempeño del puesto vacante. Estas mediciones se logran con instrumentos como la solicitud de empleo, el currículo, las entrevistas, las pruebas psicológicas, pruebas prácticas y examen médico. Con la información recopilada se llegará a una decisión más objetiva que la mera observación intuitiva (Arias, 2006).

Al comparar los distintos procesos de la selección de personal se observa que todos buscan técnicas de selección de bajo costo y alta efectividad en sus resultados. Los autores parecen coincidir en que estas técnicas son la aplicación de entrevistas, pruebas psicológicas y pruebas de trabajo.

Para que el proceso de selección de personal resulte exitoso es necesario tener claro el objetivo, encontrar a la persona más adecuada al puesto. Para lograrlo se necesita definir el puesto que se pretende cubrir para lo cual es útil la descripción del puesto. Un puesto es una serie de funciones o tareas enfocadas a un objetivo común para la organización y es visto como una unidad (Arias, 2006). Cuando un puesto se queda sin ocupante, o titular, se denomina “vacante” (Chiavenato, 2004).

De acuerdo lo anterior, para realizar un proceso de selección efectivo es necesario tener claridad en los criterios de evaluación en la selección. En este caso las características del puesto vacante es el criterio, esto significa que el proceso de selección de personal se debe alinear con los objetivos y las características del puesto a desempeñar.

La descripción del puesto es el documento resultante de la realización de dos procesos. El primero de los cuales se llama descripción del puesto y consiste en describir los aspectos intrínsecos del mismo, como lo son, nombre del puesto, posición

del puesto en el organigrama, y el contenido del puesto que describe las funciones o tareas a realizar. El segundo proceso es el análisis del puesto que se encarga de los aspectos extrínsecos del puesto, como los requisitos que necesitará quien vaya a desempeñarse en el cumplimiento del puesto, requisitos intelectuales, físicos, sus responsabilidades, las condiciones del trabajo, como el ambiente laboral y los riesgos del puesto. Esta información es necesaria para determinar los parámetros de la búsqueda para llegar a la nueva contratación (Chiavenato, 2004).

Dicho de otra manera, el análisis del puesto es un proceso que descubre dos aspectos del puesto, las tareas básicas, las obligaciones y las responsabilidades, a lo que se llama “descripción del puesto”, y en un segundo momento, las habilidades del ocupante, sus conocimientos, capacidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto (Bateman, 2005).

De igual manera, la descripción del puesto es el contenedor de la información referente al puesto y al hipotético ocupante. Por lo tanto es el criterio para la decisión de contratación como para la evaluación del desempeño en el puesto (Arias, 2006; Raymond, 2006).

Después de tener definidos los objetivos de la selección de personal basados en la descripción del puesto se eligen los diversos instrumentos de medición de acuerdo a

estos objetivos. También se puede recurrir a los centros de evaluación donde realizarán las mediciones con técnicas de simulación del puesto, además de las ya mencionadas (Arias, 2006).

Para continuar se dará una descripción de las diversas técnicas ya mencionadas utilizadas para seleccionar personal. La primera de ellas es la entrevista, la más utilizada. La entrevista se define como una conversación entre dos o más personas con un objetivo determinado y con una estructura. Se utiliza para verificar la información obtenida del entrevistado (Grados, 2003; Arias, 2006; Chiavenato, 2004).

En la selección de personal se pueden aplicar varias entrevistas durante el proceso, como la entrevista inicial que verifica los datos de la solicitud, la entrevista técnica, y la entrevista de selección. La entrevista de selección va a profundizar los detalles del perfil del candidato (Grados, 2003; Arias, 2006; Chiavenato, 2004).

La entrevista de selección indaga sobre varios aspectos del candidato al puesto datos académicos del candidato, su experiencia ocupacional, auto concepto y metas que se ha propuesto. Finalmente se revisan antecedentes generales sobre la familia, salud, pasatiempos y se concluye con la entrevista (Guittet, 1999; Arias, 2006; Grados, 2003).

Otros de las técnicas ya mencionadas son los inventarios de personalidad y pruebas proyectivas pues se aplican para medir rasgos de personalidad. En la evaluación psicológica se miden además capacidad intelectual y emocional (Furnham, 2001; Grados, 2003; Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Dessler, 2009).

En el mismo sentido, las pruebas de habilidades miden competencias mientras que las pruebas prácticas piden una demostración de tales competencias por lo cual miden conocimientos y experiencia (Furnham, 2001; Grados, 2003; Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Dessler, 2009).

El estudio socioeconómico arroja información para conocer el estilo de vida del candidato valorado. También se utiliza para verificar los datos aportados en su solicitud en relación con el entorno familiar y situación económica. El examen médico busca evaluar la salud física del candidato de manera que pueda desempeñarse efectivamente en el puesto (Grados, 2003; Arias, 2006).

Además están la verificación de antecedentes penales y referencias laborales del candidato, que permiten obtener datos para inferir tendencias de comportamiento (Dessler, 2009).

Toda la información se integra en un informe que describe el perfil de personalidad del candidato con datos de competencias, tendencias de comportamiento, experiencia laboral, referencias y demás datos que permita elaborar una recomendación para la toma de decisión (Grados, 2003).

Para lo cual se elabora el reporte psicológico de selección. Es un documento donde se integran los datos obtenidos durante el proceso de selección. Tiene un formato donde el seleccionador redacta los datos que definen al candidato, abierto o estructurado para comparar las variables medidas y puntajes obtenidos con los requeridos por el puesto. Incluye datos generales del evaluado, factores intelectuales y de personalidad, así como sus niveles de rendimiento mostrados (Grados, 2003).

En otras palabras, el reporte psicológico se elabora integrando la información que arrojan todas las evaluaciones aplicadas y debe incluir una recomendación que concluya de manera congruente con los resultados obtenidos de las mediciones.

Otro aspecto donde influye la selección de personal es que la organización se ve definida en su imagen a partir de legitimar su proceso de selección. Esto como consecuencia de la opinión que se forman los solicitantes rechazados. Tal opinión va permeando a la opinión pública a partir de las redes personales de estos candidatos, lo que puede reflejarse en prestigio o desprestigio para la organización y que puede

facilitar o dificultar en el futuro el reclutamiento de personal. De igual manera puede afectar el desempeño en el puesto por la percepción que tengan los colaboradores de pertenecer a una organización eficiente y legítima en sus procesos o no (Hulsheger y Anderson, 2009).

Resumiendo, cuando se lleva a cabo un proceso de selección de personal se quieren resultados efectivos en cuanto a la contratación donde la persona que ingresa a la organización aporte su talento en productividad. Pero también se quiere un proceso económico en cuanto a costos y tiempo de aplicación. Los esfuerzos han llevado a diseñar diversos instrumentos de medición que puedan responder a ambas necesidades, economía y efectividad.

Como ya se ha visto, en la selección de personal se suele medir la personalidad como criterio de pronóstico de desempeño. En el siguiente apartado se revisa la personalidad como un constructo estratégico en el proceso de selección.

2.1.3 La Personalidad en el proceso de selección.

La personalidad es definida como una configuración de características internas y externas, relativamente estable que confiere el carácter de individualidad a la persona.

El concepto se ha utilizado desde distintas perspectivas para explicar el comportamiento humano (Morris, 2001).

El mismo sentido, se considera a la personalidad como un resultado tanto de la herencia genética como de la influencia del ambiente a partir del aprendizaje que dejan las diversas experiencias vividas por la persona (Dicaprio, 2004).

Han sido distintos los puntos de vista teóricos que han explicado el comportamiento humano y desde estas perspectivas, se han categorizado los distintos modelos emergentes de cada perspectiva teórica. Estas clasificaciones pueden variar pero generalmente son agrupados en distintos modelos como los psicodinámicos, que consideran en la personalidad un componente ajeno a la conciencia, el inconsciente. Las teorías humanista-existenciales consideran a la personalidad como en constante crecimiento donde es la persona en lo individual quien toma sus propias decisiones de crecimiento. Por otra parte, los modelos conductistas y cognitivos-sociales no hablan del concepto de personalidad como un constructo interno sino que hablan de patrón de conducta que es conformado principalmente por la interacción de la persona con el ambiente (Dicaprio, 1989; (Cueli, J., Reidl, L., Martí, C., Latigue, T., Michaca, P., 1990; Morris, 2001; Frager y Fadiman, 2001).

Como se observa en el cuadro 2.5. Cada escuela del pensamiento surge de un determinado concepto filosófico del ser humano que soporta la teoría creada para explicarlo y es sobre esta definición filosófica de una persona la que estructura la construcción de la teoría (Cueli, 1990).

Cuadro 2.5. Escuelas del pensamiento que explican la personalidad.

Escuela	Modelos	Perspectiva teórica
Psicoanálisis	Psicodinámicos	Existe el inconsciente que es ajeno a nuestra consciencia por lo tanto el ser humano no es totalmente dueño de sus actos, pues existen elementos inconscientes que motivan la conducta.
Humanista	Humanista-Existenciales	El ser humano está en constante crecimiento desarrollando sus potenciales para encontrar sentido a su vida y plenitud como un proceso continuo de conciencia.
Conductista	Conductistas, Cognitivos conductuales	La personalidad no existe, lo que impulsa la conducta humana son factores de ambientales de aprendizaje que forman "patrones conductuales".

Fuente: Elaboración propia con información de Dicaprio (1989), Cueli, (1990), Morris (2001), y Frager, 2001.

De estos modelos han surgido diversos sistemas de personalidad como el de Carl G. Jung que propone cuatro tipos de personalidad para explicar los tipos de personalidad. El primero de estos es llamado sensación y describe una personalidad que procesa la información que percibe de manera no racional. El segundo tipo de personalidad es el

pensamiento que interpreta la información que percibe de manera lógica y racional (Dicaprio, 2004).

El siguiente es el sentimiento, el tipo de persona que evalúa la escala de valores morales propios y ajenos en forma racional y finalmente, la intuición descrita como el tipo de persona enfocada a explorar las posibilidades que ofrece la vida de una manera no racional. Esta teoría propone que cada persona tiene los cuatro tipos de personalidad, pero una de ellas prevalecerá en ella y esta función podrá determinar un tipo de personalidad y de manejarse en el mundo (Dicaprio, 2004).

Otro sistema de personalidad lo propone Cleaver, en 1959, propuso que existen cuatro tipos básicos de personalidad en el ámbito organizacional que determinan como las personas se expresan, se relacionan y actúan de acuerdo al perfil resultante de la combinación de estos tipos de personalidad. El cual puede o no ser la misma forma de conducirse en su vida personal (Sociedad de Psicología Aplicada A. C.).

El primero de estos mencionados tipos básicos de personalidad es el dominante, enfocado a obtener logros y responder a los retos. El segundo se ha llamado influencia que es una personalidad interesada en las personas y capaz de influir en ellas por el carisma que puede generar. El tercer tipo de personalidad se enfoca en el ritmo de trabajo, es alguien que utiliza un método o un sistema para que su productividad sea

uniforme, se llama estabilidad. Y el último tipo se llama cumplimiento, éste se centra en evitarse problemas cumpliendo las instrucciones, procesos, tiempos, forma y normas al pie de la letra (Cuadernos de trabajo de la Sociedad de Psicología Aplicada A. C.). Tal como se observa en el cuadro 2.6.

Cuadro 2.6. Tipos de personalidad básica que propone Cleaver.

Tipo	Descripción
Dominante (D)	Busca logros y responde al reto. Piensa en términos de resultados.
Influencia (I)	Social. Se enfoca en las personas.
Estabilidad (S)	Busca tareas que sean predecibles y horarios estables.
Cumplimiento (C)	Cumplir con las reglas, con las funciones y con las tareas. Buen colaborador.

Fuente: Elaboración propia a partir de la prueba Cleaver.

En este mismo sistema de personalidad se proponen tipos de personalidad combinados. Los cuales son el cultivador que se muestra persuasivo y diplomático, el coordinador que se muestra persuasivo y competitivo, el organizador que se muestra agresivo y persuasivo a la vez, el iniciador que se muestra agresivo y analítico, el innovador que tenderá al perfeccionismo, el documentador más bien cauteloso y metódico, el especialista mostrando un estilo conservador y simpático, y por último el analizador, persistente y reflexivo (Cuadernos de trabajo de la Sociedad de Psicología Aplicada A. C.). En el cuadro 2.7 se pueden observar las combinaciones y su descripción.

Cuadro 2.7. Los principales perfiles combinados de Cleaver.

No.	Tipo	Descripción
1	Cultivador	Persuasivo y diplomático
2	Coordinador	Persuasivo y competitivo
3	Organizador	Agresivo y persuasivo a la vez
4	Iniciador	Agresivo y analítico
5	Innovador	Tendencias al perfeccionismo
6	Documentador	Cauteloso y metódico
7	Especialista	Conservador y simpático
8	Analizador	Persistente y reflexivo

Fuente: Elaboración propia con datos de Cuadernos de trabajo de la Sociedad de Psicología Aplicada A. C.

Ambas teorías, propuestas por Jung y por Cleaver, han servido de soporte teórico para desarrollar pruebas psicológicas que miden personalidad en el contexto organizacional.

2.1.4 Criterios para elegir las pruebas en el proceso de selección de personal.

De ahí que la evaluación de la personalidad consiste en lograr una descripción de las características que conforman una personalidad determinada. Aunque la tarea no es fácil la psicología ha desarrollado un proceso para lograrlo consistente en una

entrevista individual, observar y registrar las respuestas conductuales y aplicar pruebas psicológicas proyectivas (Morris, 2001).

En el contexto de la selección de personal, las pruebas psicológicas no serán solo proyectivas sino que se diseñará una batería de pruebas. Un conjunto de pruebas encaminadas a medir inteligencia, personalidad, intereses, conocimientos y habilidades. A partir de un análisis del puesto vacante el tiempo y dinero disponibles se eligen pruebas estandarizadas para la población donde se aplican, válidas, confiables, recientes y lo más objetivas posible (Grados, 2003; Chiavenato, 2004).

De la misma manera Dessler (2009) señala la necesidad de realizar un cuidadoso proceso de selección para evitar costos innecesarios causados por rotación con miras a mejorar el desempeño y evitar problemas legales ocasionados por posibles demandas. Por lo tanto, es necesario al elegir las pruebas que se aplicarán dentro del proceso, verificar su confiabilidad y validez.

Para el mismo autor, también es importante una ética que garantice la imparcialidad del seleccionador. En este sentido recomienda que las pruebas a utilizar midan además de las habilidades del candidato en el trabajo, su personalidad, intereses y conocimientos para desempeñar el puesto, se incluya un examen médico y verificación de referencias (Dessler, 2009).

En el estudio de personalidad se aplican pruebas psicológicas. Una prueba psicológica observa y mide el comportamiento, en la selección de personal se utilizan las pruebas proyectivas, de aptitudes y de inteligencia (Tronconi & Morganti, 1994).

El diseño y desarrollo de estas pruebas debe basarse en la teoría de los test, como la teoría clásica de los test y la teoría de respuesta al ítem, para que las pruebas construidas cuenten con la calidad de la medición que requiere la ciencia (Blum, Galibert, Abel, Lozzia y Attorresi, 2011).

La teoría de la respuesta al ítem explica que una persona elegirá una respuesta dada en la prueba de acuerdo a rasgos latentes de su propia personalidad. Las cualidades más importantes en todo instrumento de medición son la validez y la confiabilidad para la certeza en la utilización de los resultados que arroja el instrumento (Quero, 2010).

Barrick y su equipo (2003) revisaron 15 estudios donde se apoyan los resultados de que el modelo de “los cinco grandes” aporta efectivos predictores generales de desempeño en especial en las dimensiones de conciencia y estabilidad emocional.

Actualmente se utilizan pruebas psicológicas en programas de computación y en internet. En este sentido se recomienda evaluar las necesidades de la organización, en

cuanto a la gestión del talento, para elegir el sistema que mejor le funcione (Ward, 2012).

De regreso con la prueba de personalidad “las cinco grandes”, mide cinco características o rasgos que representan las principales dimensiones de la personalidad. Como lo son la extraversión, que representa la manera de socializar y desarrollar vínculos sociales importantes; afabilidad que representa el grado de apoyo hacia los demás, la amabilidad, la comprensión, empatía y sensibilidad con los otros; la escrupulosidad representa una tendencia al perfeccionismo, al trabajo sistemático, a la persistencia, a la disciplina y a comprometerse con una tarea hasta el final; la estabilidad emocional representa el manejo de las propias emociones; finalmente, la apertura, representa los procesos del pensamiento que llevan al aprendizaje, a la comprensión del mundo y su entendimiento de su ambiente (Morris, 2001; Spector, 2002). En el cuadro 2.8 se observan las características de cada una de estas dimensiones de la personalidad.

Cuadro 2.8. Rasgos de personalidad que mide “los cinco grandes”

No.	Rasgo	Descripción
1	Extroversión	Manera de manejar el mundo social.
2	Afabilidad	Empatía y comprensión hacia los demás
3	Escrupulosidad	Tendencia al perfeccionismo
4	Estabilidad emocional	Manejo de la vida emocional

5	Apertura	Manera de comprender el mundo
---	----------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de Morris, 2001, Spector, 2002.

Esta prueba ha sido relacionada como predictor del desempeño (Tyler & Newcombe, 2006) en el mismo sentido Barrick, Mount y Judge (2003) encontraron como predictores generales del desempeño las dimensiones, de los cinco grandes, escrupulosidad y estabilidad emocional. Por otro lado Kausel (2012) encontró que “las cinco grandes” pueden predecir comportamientos de desempeño pero no son precisas por la influencia de variables del contexto organizacional que no mide la prueba (Tyler, 2006; Barrick, 2003; Kausel, 2012).

2.1.5 El desempeño en el puesto.

El desempeño en el puesto, se refiere a la realización de las tareas que exige el puesto y se distingue del desempeño organizacional, en cuanto a que este último, son los resultados globales de la organización, es decir, la suma de los esfuerzos grupales hacia el logro de los objetivos organizacionales (Spector, 2000), cuando se habla del desempeño en el puesto es hablar de cómo, individualmente, se administran los esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas que demanda el puesto (Chiavenato, 2004).

En cuanto al desempeño en el puesto Klehe y Anderson (2007) remarcan la distinción que en 1960 propusiera Cronbach, donde el desempeño típico es lo que la persona realiza cotidianamente sin la conciencia de ser evaluado y por largos periodos de tiempo, mientras que el desempeño máximo es cuando la persona aplica su mejor esfuerzo ante la conciencia de ser observado y por cortos periodos de tiempo. Ambos tipos de desempeño marcan parámetros para la evaluación del desempeño.

Para su estudio y medición, el desempeño puede analizarse en dos elementos básicos, la realización de la tarea y las conductas en el trabajo, pues finalmente el desempeño en el puesto es multidimensional. Está compuesto de elementos como actitud en el trabajo, intereses, liderazgo y la situación general del trabajo. Dentro de estos elementos se ha identificado un factor individual que se llama "iniciativa personal" el cual puede explicar los cambios en el desempeño que una misma persona puede demostrar en distintos momentos y no solo diferencias del desempeño entre un grupo de personas (Fay y Sonnentang, 2010).

Esta variable, iniciativa personal, puede explicar el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) es un comportamiento de alto desempeño que muestra conductas de ayuda, autoeficacia, conciencia, responsabilidad, altruismo y cumplimiento más allá de los requerimientos del puesto a desempeñar (Bledow y Frese, 2009).

2.1.6 Causas del desempeño en el puesto.

En este apartado se revisan algunas de las variables relacionadas al desempeño en el puesto que han sido estudiadas y que pueden afectar además del proceso de selección. Tales como el compromiso organizacional con las características individuales de cada quien llevan a determinado grado de desempeño, desde el desempeño no productivo hasta el desempeño del más alto nivel.

El desempeño, o rendimiento, se relaciona con factores de la organización como condiciones físicas, el diseño de la organización, liderazgo y trabajo en equipo, entre otras. Estas son variables que la administración debe tomar en cuenta cuando se implementan planes de mejora del rendimiento. Están también los factores relacionados directamente con el colaborador como el esfuerzo, habilidades y la percepción que tiene de las funciones a desarrollar en su puesto (Rue, 2010).

Dentro de las variables del comportamiento con las que se ha relacionado el desempeño en el puesto son actitud en el trabajo, liderazgo y la situación del trabajo que tienen que ver con el cargo (Fay & Sonnentang, 2010).

Otra variable que se relaciona con el desempeño en el puesto es la actitud (Avedaño, Campos, Sánchez y Moreno, 2010), la actitud del colaborador en relación al puesto a la

organización y en relación a los propios logros y recursos. El aporte de este estudio es tomar en cuenta la percepción del que se desempeña. Según el cual es un aspecto cualitativo que en suma con el proceso de selección y contratación podrá o no llevar al éxito financiero de la empresa.

La actitud es un constructo que permite explicar y predecir la conducta. Tiene tres componentes: el cognoscitivo, pensamiento, afectivo, que se refiere a los sentimientos, y el componente conductual. Finalmente una actitud es una predisposición en relación a una situación, de aceptación o rechazo, que marcará una tendencia en el comportamiento (Whittaker, 2002).

Una variable relacionada a la actitud es la percepción que se puede definir como la forma que tiene una persona de interpretar y entender al mundo con sus ocupantes, reglas, valores que de cierta manera indica una tendencia del comportamiento pues cada quien se comportará de acuerdo a lo que piensa de las cosas (Furnham, 2001).

El diccionario de psicología define a la percepción como un proceso psicológico complejo por el cual la persona se hace consciente de sí mismo y su realidad a partir de la información que capta por medio de sus sentidos para dar estructura coherente a su mundo (Farré, Lasheras & Casas).

Y como proceso personal, la percepción cuando atribuye significado a los objetos y personas es influida por la experiencia de la persona que percibe, sus intereses además de sus actitudes. Otro factor que influye en la percepción son las circunstancias ambientales como también las características del objeto que se percibe (Robbins, 2009).

En suma, la percepción es una variable de importancia dentro de la organización porque es el proceso de interpretar la información, las actividades y las personas que finalmente va a influir en las respuestas conductuales de los colaboradores y equipos.

En el mismo sentido, con la actitud hacia el trabajo otra de las conductas que más se ha estudiado en relación al rendimiento del colaborador es el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se ha definido de varias maneras, una de ellas es la identificación desarrollada por la persona con la organización en la que trabaja o colabora que se manifiesta como una intención de permanecer en ella de manera leal (Newstrom, 2007).

Así, el compromiso organizacional es un constructo, es decir, un concepto que se va enriqueciendo a partir de la evidencia que se va añadiendo a la idea original (Betanzos,

Andrade & Paz, 2006), en este caso, el compromiso organizacional se define como un vínculo que une a la persona con la empresa en la que trabaja o colabora (Allen & Meyer, 1990; Betanzos & Paz, 2011).

Uno de los modelos más conocidos para explicar el compromiso organizacional es el de los “Tres componentes del compromiso organizacional” que Allen y Meyer proponen en 1990; y en 1984 el modelo se constituía por dos componentes, el compromiso afectivo que es un vínculo emocional con la organización donde la persona hace propios los objetivos organizacionales, sus valores y sus problemas; el segundo componente es el compromiso de continuidad, donde la persona prevé costos asociados con abandonar la organización como su antigüedad o prestaciones y en 1990, incluyen el tercer componente, el compromiso normativo que cuando la persona considera cumplir con las obligaciones organizacionales como su deber moral (Meyer, Stanley, Herscovic & Topolnysky , 2002).

El grado de desarrollo moral que posean las personas al ingresar a la organización será un precursor del compromiso organizacional que desarrollen con su organización (Lupercio, Carlos & González, 2007). El grado en que una persona asume las responsabilidades de su trabajo es similar al de su compromiso organizacional pero no son lo mismo (López, Segovia & Peiro 2007).

El compromiso afectivo va a estar determinado por factores como la percepción que la persona tenga de su relación con los compañeros, de sus posibilidades de crecimiento laboral en la organización, de su satisfacción laboral y de cómo percibe el liderazgo con el que se le dirige (Álvarez, 2008).

En este sentido un líder es una persona capaz de influir en otros mientras que el liderazgo surge como la influencia que, dentro de la dinámica de una relación, tiene una persona sobre otra. El liderazgo va a influir en la relación que surge entre las decisiones del líder y las características personales de su equipo. Por lo cual el liderazgo no es sobre quien lo ejerce sino también sobre quienes actúan como seguidores con sus características personales y grupales (Whittaker, 2002).

De tal forma, cuando la persona dirige un equipo de trabajo conoce las aptitudes e interacciones de los colaboradores entonces será capaz de tomar sus decisiones en armonía con el equipo y mejorará el desempeño.

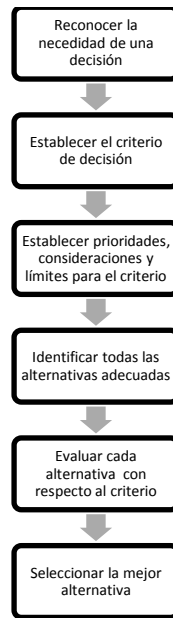
El interés por estudiar al liderazgo es su capacidad por lograr resultados influyendo y apoyando el esfuerzo de las personas que conforman su equipo de trabajo para el logro de metas. Las habilidades que muestra un buen líder se relacionan con los conocimientos, habilidades con las personal y su capacidad de aplicar efectivamente las técnicas de su trabajo (Newstrom, 2007; Rue, 2010).

Se ha propuesto que existen estilos para ser líder como los líderes autocráticos que concentran las decisiones en sí mismos. Los líderes consultivos que consideran la opinión de su equipo de colaboradores. Y los líderes participativos que toman las decisiones con su equipo de colaboradores (Newstrom, 2007).

Otra función relacionada con el rendimiento es la toma de decisiones, la cual se refiere a elegir una acción de entre otras posibles. Esta es una de las tareas del administrador aunque las decisiones se toman en todos los procesos de la organización. La toma de decisión puede ser individual pero también grupal y en cualquiera de los niveles de responsabilidad de la organización (Rue, 2010).

El proceso de toma de decisión inicia cuando se tiene que elegir una acción que tomar, entonces se debe elegir el criterio con el cual se tomará la decisión, se toman en cuenta todas las posibles acciones a tomar y se evalúa cada una de estas posibilidades de acuerdo al criterio de decisión hasta que se elige la posibilidad mejor evaluada. Aunque en la realidad no suceda así con todas las decisiones que se toman en la organización porque influyen factores como creencias, emociones y valores del decisor (Rue, 2010). En el Cuadro 2.9 se muestra el proceso de toma de decisión.

Cuadro 2.9. Modelo de decisión teórica.



Fuente: Rue, 2010 pág. 46.

La percepción es un factor que influye en la toma de decisión pues tiene que ver con la manera de leer la realidad. Una persona puede considerar que es necesario una toma de decisiones, cuando otra puede percibir que no es necesario; o una persona puede percibir que una opción es la mejor mientras otra puede considerar lo contrario por tener una distinta lectura o interpretación de la realidad. La percepción es un factor personal que se debe tomar en cuenta en la toma de decisiones cuando se toman en grupo por las distintas percepciones pero también cuando es individual porque el decidor actuará de acuerdo a como percibe la información recibida (Robbins, 2009).

Por otra parte la motivación tiene que ver con procesos individuales que llevan a la persona a desarrollar la conducta. En el contexto de la organización se ha relacionado

la motivación con la alta productividad y es de ahí el interés por estudiar esta variable. La motivación no es un rasgo de la personalidad sino que resulta de la interacción con el ambiente. La teoría clásica de la motivación dice que la necesidad empuja a la persona a la conducta, esta necesidad puede ser de satisfacción con el trabajo (Gonzales & Olivares, 1999).

Esta teoría clásica de la motivación propone que la necesidad mueve a la persona a satisfacer esta necesidad a través de la conducta aportando la energía, interés y concentración del esfuerzo hasta obtener el satisfactor deseado. Pues la necesidad es un déficit o carencia que pueden ser físicas, psicológicas o sociales. La motivación se ha explicado con teorías como la de jerarquía de necesidades de Maslow que propone una serie de necesidades que llevan a la conducta y la más importante es la de auto realización (Rue, 2010).

Otros motivadores que se ha identificado en la teoría están la motivación de logro que es una búsqueda de alcanzar metas y con ellas llegar al éxito. La motivación de afiliación está enfocada en establecer vínculos con las demás personas y rodearse de amigos. La motivación es de poder busca cambiar tanto las circunstancias como a las personas (Newstrom, 2007).

Para conocer que lleva al desempeño, se han realizado estudios donde se ha podido correlacionar el modelo de 15 factores de la personalidad con el desempeño en el puesto, especialmente la conciencia y la estabilidad emocional (Barrick, Mount, Judge, 2003; Tyler & Newcombe, 2006). Este es un estudio que busca relacionar la personalidad como el gran factor de diferencias individuales que inciden en el desempeño, tal como lo señala Fay (2010) la existencia de un factor individual como determinante del nivel de desempeño en el puesto.

Otra variable que se relaciona con el alto desempeño es la iniciativa personal (Bledow & Frese, 2009; Fay & Sonnentang, 2010) que tiene que ver con un concepto personal de eficacia, sentimiento de responsabilidad y conductas altruistas que llevan a la persona a una mejora en su desempeño.

En el desempeño productivo, o deseado, existe un comportamiento conocido como comportamiento organizacional ciudadano que se describe como una conducta que se observa en los empleados en el cumplimiento de las funciones de su puesto y además comportamientos relacionados con el altruismo, vista como la cooperación con los demás compañeros de trabajo y el acatamiento que se refiere el cumplimiento de sus funciones y de la normatividad presente en la organización (Spector, 2002).

El desempeño en el puesto incluye dos polos, el productivo y el ineficaz, por sus resultados en el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el desempeño ineficaz se observa como rotación y comportamiento negligente. Cuando el empleado no asiste al trabajo, se conoce como ausentismo y cuando renuncia o es despedido de sus funciones, se está hablando de rotación, que es el nombre que se le da al movimiento generado cuando el puesto queda desocupado (Spector, 2002).

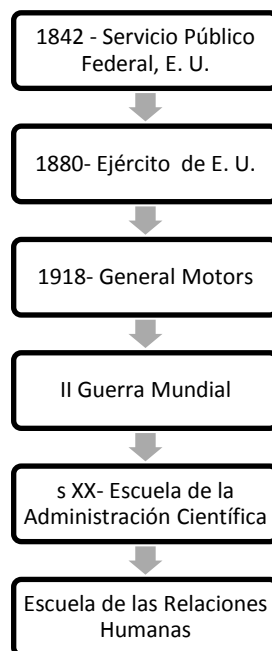
El mismo autor, Spector (2002), también define al comportamiento negligente, como la percepción de insatisfacción con el trabajo y se traduce en comportamientos dañinos dirigidos a la organización, sus integrantes, recursos materiales, o conductas de indiferencia que producen pérdidas a la organización y se reduce su productividad.

Finalmente al estudio del comportamiento organizacional lo que más le interesa es mejorar el desempeño del equipo de trabajo en las organizaciones (Robbins, 2009) por lo que resulta necesario medirlo.

Al respecto, Chiavenato (2004) hace un recuento de los antecedentes de la evaluación del desempeño, a partir de 1842 en el Servicio Público Federal de Estados Unidos hasta el surgimiento en la administración la Escuela de las Relaciones Humanas donde se considera al factor humano como importante en la consecución de la productividad organizacional; el citado autor describe el modelo de evaluación de desempeño como

una renovada Administración por objetivos, mucho más flexible y centrada en el colaborador y la Evaluación 360° que involucra la percepción de todos los relacionados a la persona cuyo desempeño es evaluado. En el Cuadro 2.10 se presentan algunos antecedentes de la evaluación del desempeño en el puesto.

Cuadro 2.10. Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2004.

Arias (2006) define a la evaluación del desempeño como el control, que permite evaluar el logro de los objetivos. Que en este sentido, consiste en comparar los lineamientos definidos del puesto en términos de comportamientos y compararlos con los obtenidos por el evaluado (Dessler, 2009).

2.1.7 Métodos de evaluación de desempeño

Para lograr la evaluación del rendimiento se han desarrollado diversos métodos. En esta parte se revisan algunos de los más mencionados, los métodos tradicionales.

El primero es el método de las escalas gráficas en las cuales se busca la objetividad, definiendo los comportamientos que representen el desempeño a evaluar y se les asigna un valor numérico con el cual se obtiene un puntaje (Spector, 2002; Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Dessler, 2009).

Otro es el método de incidentes críticos, establece los niveles máximos y mínimos de rendimiento con el objetivo de dirigir la conducta hacia los niveles máximos (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009).

Los métodos mixtos son un enfoque integrador de evaluación desempeño pues toma aspectos de los demás métodos para elaborar su propio método de medición (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009). El siguiente método se llama “comparación por pares” es, posiblemente, el más sencillo porque consiste en comparar el desempeño de dos colaboradores (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009).

Uno de los métodos de actualidad es el de administración por objetivos que consiste en definir los objetivos del puesto o del área con indicadores medibles para después evaluar el desempeño con el criterio del logro de estos objetivos en el sentido de los mismos indicadores predeterminados (Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Newstrom, 2007; Dessler, 2009).

Otro método revisado es el de “frases descriptivas”, en el cual se elaboran bloques de frases que describen distintas alternativas sobre el desempeño y el evaluador califica cada frase con el puntaje que considere corresponda al desempeño realizado por el colaborador (Chiavenato, 2004). El siguiente es parecido, se llama “elección forzada” consiste, como en el método anterior, en bloques de frases que describen distintas alternativas de desempeño y la diferencia es que para evaluar se eligen una o dos frases de cada bloque que mejor describan el desempeño mostrado (Chiavenato, 2004; Arias, 2006).

Está además, el método de actualidad conocido como de 360°, busca evaluar el desempeño por una medición desde el punto de vista de todas las personas que se relacionan con el evaluado y que conozcan el desempeño mostrado por él (Chiavenato, 2004; Arias, 2006).

Existe otro método de evaluación de desempeño propuesto por Chiavenato (2004) al que llama “investigación de campo” y es una entrevista realizada al jefe inmediato del evaluado por el jefe encargado contando el apoyo de un experto en evaluación del desempeño con el cual se trata de profundizar en detalles del desempeño (Dessler, 2009).

Están los métodos de gráfica de calificaciones donde se establecen los factores del desempeño a evaluar y los puntajes para la evaluación. Luego en el método de clasificación alterna se toman las calificaciones de un factor del desempeño y se enlistan del mayor a menor puntaje. En la misma línea, el método de distribución forzada clasifica los porcentajes del desempeño en una curva predeterminada y categorizada donde se ubica el desempeño obtenido por cada colaborador. Un método diferente es “formas narrativas” que es una forma de evaluar con reactivos de respuesta abierta (Dessler, 2009).

Un método más estandarizado que el anterior, es el “escalar de estimación anclada a la conducta” pues se determinan las conductas a evaluar, se describen concretamente para después asignarles un valor, las conductas son clasificarlas dentro de una escala de incidentes críticos para evaluar. Entonces, la subjetividad del evaluador se reduce (Spector, 2002; Dessler, 2009).

Otro de los métodos propuestos por Dessler (2009) son por computadora y en internet que son distintos programas de contabilizar el desempeño. Cada uno de los programas establece sus propias técnicas de aplicación.

El último método revisado se llama “entrevistas de desempeño” que se aplican en conjunto con cualquier otro método. El objetivo de la entrevista es de profundizar en los detalles de la información arrojada previamente y contribuir al mejoramiento del desempeño por medio de una adecuada retroalimentación al colaborador (Arias, 2006; Dessler, 2009). En el cuadro 2.11 se presentan las técnicas de evaluación del rendimiento.

Cuadro 2.11. Los métodos de evaluación de desempeño.

No.	Método	En que consiste
1	Escalas graficas	Se definen los factores a evaluar que representan el desempeño y se les asigna un valor numérico.
2	Incidentes críticos	Se registran los niveles mínimos del desempeño logrado y también los niveles máximos del desempeño. Con estos parámetros se busca minimizar los niveles mínimos y reproducir los niveles máximos de desempeño.
3	Métodos mixtos	Busca representar una tendencia global del desempeño a evaluar con una visión integradora.
4	Comparación por pares	Se compara el desempeño de dos colaboradores.

5	Administración por objetivos	Se establecen los objetivos esperados y después se evalúa el logro de estos objetivos
6	Frases descriptivas	Se elaboran bloques de frases que describen distintas alternativas de desempeño y el evaluador califica cada frase de acuerdo a la correspondencia con el desempeño.
7	Elección forzada	Se elaboran bloques de frases que describen alternativas descriptivas del desempeño de las cuales se deben elegir una o dos frases.
8	360°	Se obtienen puntuaciones por todas las personas que se relacionan con el evaluado.
9	Investigación de campo	Se requiere el apoyo de un experto en evaluación del desempeño y con él, el jefe encargado, realiza una entrevista al jefe inmediato del evaluado.
10	Gráfica de calificaciones	Se han establecido los factores del desempeño a evaluar con los puntajes dispuestos en categorías
11	Clasificación alterna	Se elige un factor del desempeño y se clasifican las puntuaciones desde la más elevada a la mínima.
12	Distribución forzada	Se obtienen los porcentajes de los puntajes obtenidos en diversos factores del desempeño y se clasifican en una curva.
13	Formas narrativas	Se les llama así por estar conformados en su mayoría por reactivos de respuesta abierta.
14	Escalar de estimación anclada a la conducta	Es una escala elaborada por una serie de conductas definidas y valoradas las cuales son categorizadas en una escala de incidentes críticos.
15	Entrevista de desempeño	Se busca complementar la información obtenida por otros métodos y dar

		retroalimentación.
16	Computación e internet	Programas computacionales diseñados para contabilizar el desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de Spector, 2002; Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Newstrom, 2007 y Dessler, 2009.

La principal necesidad de una evaluación del desempeño es que sea objetiva (Spector, 2002; Chiavenato, 2004; Arias, 2006; Newstrom, 2007; Dessler, 2009). La técnica de evaluación del rendimiento puede cumplir con la estandarización que reduzca la opinión personal percepción de quien evalúa. El reto consiste en evaluar el rendimiento del colaborador y no al colaborador.

Al respecto, Dessler enumera algunos otros retos relacionados con la evaluación del desempeño como lo puede ser cuando los parámetros de evaluación no son claramente definidos, otros factores que generan sesgo en los puntajes, las propias percepciones del evaluador entre otras. Arias (2006) agrega a la anterior lista de retos el desconocer los factores que están afectando al desempeño de un colaborador en particular así como los efectos del hecho mismo de evaluar.

Spector (2002) propone evaluar el desempeño con indicadores objetivos como lo son la puntualidad, asistencia y la productividad con criterios establecidos en números como, cantidad de clientes atendidos, cantidad ítems vendidos o procesos cerrados. De

esta manera se disminuyen los mencionados errores de medida producidos por la simpatía del evaluador hacia el evaluado, evaluar a todos favorablemente o evaluar a todos desfavorablemente.

Al final es necesario reflexionar sobre la instrumentación para evaluar el desempeño en el puesto ya que esas calificaciones servirán para la toma de decisiones en la administración del factor humano como otorgamiento de bonos o ascensos (Newstrom, 2007). Tan importante es definir la técnica de evaluación como quién aplicará la técnica.

Una solución puede ser aplicar los mismos criterios de confiabilidad y validez que se busca aplicar a la medición en selección de personal y tomar como criterio la descripción del puesto a evaluar. Y sin importar la formación académica del evaluador sí dar un entrenamiento adecuado a quien llevará a cabo la evaluación del desempeño (Spector, 2002; Rue, 2010).

2.2 Marco Conceptual.

Conceptos y definiciones de estudio de personalidad, selección de personal y desempeño en el puesto.

En este apartado se revisan las definiciones que lleven a elaborar los conceptos principales de las variables selección de personal, estudio de personalidad como técnica en la selección de personal, personalidad, descripción del puesto y desempeño. Con estas definiciones y después de presentar, analizar y discutir, se presentarán como los conceptos que dan un sentido teórico a esta investigación. Las principales definiciones van en el concepto del estudio de personalidad, la selección de personalidad tiene varias definiciones y finalmente, se define el desempeño en el puesto.

La primera variable es la selección de personal que sirve como centro de unión entre las otras dos variables estudiadas que son la descripción del puesto y el desempeño en el cargo. Para definir selección de personal es necesario incluir las características de pruebas psicológicas, la entrevista y del instrumento más importante para esta investigación que es el estudio de personalidad.

2.2.1 Concepto de selección de personal.

En el proceso de selección de personal se relacionan, los conceptos de colocación, orientación, también, es importante hablar de ética profesional. Pues se toman decisiones que afectarán directamente la vida de una persona, por tanto la decisión debe ser justa (Arias, 2006). En esta definición se entiende la selección de personal como un proceso que lleva a una toma de decisión, en este caso la contratación. Pero también Arias resalta el tema de ética en esta toma de decisión.

Otra característica de la selección de personal es que debe tener un criterio para toma de decisión y este criterio es la descripción del puesto. Es la base para la redactar la requisición de personal. La descripción del puesto es el documento que integra información del puesto como tareas a cumplir, habilidades y requerimientos académicos para el desempeño en el puesto definido (Kehoe, 2012).

Por tanto, para la toma de decisión de quien es viable para contratación se hace contrastando las características del candidato al puesto y las características mismas del puesto que están definidas en la descripción del cargo. De acuerdo a este último punto, tomar una decisión de contratación sin fundamentarla en la descripción del puesto aumenta la subjetividad en la toma de decisión.

Para Dessler (2009) la selección de personal deberá estar orientada a las necesidades del desempeño no solamente del puesto, sino también de la organización. Para lograrlo, primero se debe conocer profundamente a la organización, luego tomar en cuenta los costos y así captar al mejor talento para de esta forma contribuir a la competitividad de la organización.

De ahí la necesidad de la selección de personal es ser capaz de predecir el desempeño de quien se contratará (Arias, 2006). En este sentido, Ramírez (2010) define a la selección de personal como un sistema dentro de la gestión del talento humano que está vinculado con los subsistemas de reclutamiento y de evaluación de personal dirigidos a lograr compromiso y productividad partiendo de un modelo de competencias laborales.

En la definición de Ramírez (2010) parece coincidir con Arias (2006) en que la selección importa tanto como proceso administrativo como la decisión final a la que se llega. Coincide también con Kehoe (2012) y Dessler (2009) en que tiene que responder al desempeño organizacional para incrementar la productividad más aún en tomar como criterio las funciones del puesto.

Kumari (2012) presenta una definición de la selección de personal más sencilla que la anterior, al definirla como el proceso de elegir a la persona que esté mejor calificada

para el puesto. Muy similar a la de Rue (2010) que describe a la selección de personal por su objetivo de elegir entre los candidatos al que tenga mayor probabilidad de éxito. En lo que coincide Ramos (2009) en definir al proceso en función de su objetivo, seleccionar al candidato más apto para desempeñar el puesto. Estas definiciones se centran en las definiciones clásicas que la describen como un proceso centrado en el puesto y el candidato a ocuparlo.

Gil (2007) incluso señala, para lograr una selección capaz de predecir motivos, rasgos de carácter, cualidades y habilidades en el candidato al puesto es necesario contar con un panel de expertos para definir los criterios de desempeño a cubrir. En cuyo caso el autor recomienda aplicar una entrevista de incidentes críticos basada en competencias además de otras pruebas.

Esta es una definición detallada del proceso de selección que señala un objetivo predictor al empatar las características del puesto con las competencias del candidato. Pero con una descripción del puesto diseñada por un grupo de expertos para la selección de personal. Bajo esta definición el proceso de selección busca inferir el perfil de personalidad de los candidatos al puesto midiendo las competencias como una conducta laboral concreta.

Zayas (2010) describe a la selección de personal como una de investigación científica que estudia la relación persona-trabajo. Como resultado de la influencia el paradigma positivista en la investigación científica y con la tendencia de estudio de la inteligencia con el análisis factorial el cual permitió estandarizar estadísticamente las mediciones de variables psicológicas.

Tras analizar las definiciones anteriores se puede conceptualizar a la selección como un proceso administrativo orientado a satisfacer las necesidades organizacionales de desempeño eligiendo al candidato con mayor probabilidad de logro. Este proceso administrativo tiene como fin predecir el desempeño de los candidatos al puesto de manera ética y objetiva; para lograrlo debe estar alineado con la organización, su plan estratégico, además de utilizar instrumentos con pertinencia científica y tener como criterio para la toma de decisión la descripción del puesto.

2.2.2 El estudio de personalidad en la selección de personal.

El diccionario de psicología define a la personalidad como una “organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación única al ambiente” (Farré, p. 153)

En un concepto similar Morris (2001) define a la personalidad como una configuración de pensamientos, sentimientos y conductas estables que va a definir a una persona en su identidad, su manera de entender al mundo y de responder ante las circunstancias. De acuerdo a esta definición la personalidad, no es una suma de características, es una organización de características relacionadas entre sí.

Otra definición de la personalidad la ofrecen Kausel, Leiva, Sanfuentes y Barros (2012) que la presentan como un constructo dinámico que interactúa necesariamente con otros elementos de un contexto determinado. Esta definición realza el carácter dinámico lo cual permite a una persona aprender nuevos comportamientos y la relación de la personalidad con el ambiente siendo este factor donde se puede observar y medir la personalidad.

Dicaprio (2004) define la personalidad como una naturaleza psicológica individual que determina un estado mental en el contexto con respuestas emocionales y conductuales resultado de la herencia genética y el aprendizaje que se va obteniendo de la experiencia. En esta definición se integra los factores que conforman la personalidad dando ese elemento estable que tanto interesa en la selección.

Después de analizar las distintas propuestas para definir la personalidad se presenta un concepto de personalidad que sea pertinente en esta investigación. La personalidad

es una configuración de características individuales de pensamientos, sentimientos, percepciones que dan identidad y se refleja en las conductas que surgen en la interacción con el ambiente en circunstancias dadas. El conocimiento de la personalidad permitirá, entonces, identificar tendencias de comportamiento.

Existen al menos cuatro teorías científicas que explican la personalidad tales como las teorías psicodinámicas, las teorías humanistas que a partir de Rogers propone que la personalidad tiende a crecer constantemente, están las teorías cognoscitivas – sociales que proponen un concepto de la personalidad cambiante a partir del aprendizaje y finalmente, la teoría de los rasgos como características que describe a la personalidad como compuesta por un sistema de rasgos que la distinguen (Morris, 2001; Frager, 2001; Cueli, 1990). Una de las pruebas que miden personalidad basadas en la teoría de los rasgos es “las cinco grandes (*Big Five*)” (Spector, 2002) que se comenta más adelante.

El conocimiento de la personalidad permite inferir diversas características de una persona como su motivación a la tarea, sus talentos y habilidades (Rezaei, 2010) de manera que cuando se pretende elegir al candidato más apto para el puesto vacante estudiar la personalidad brinda información útil para predecir comportamientos.

De Luna (2008) afirma que el recurso humano es un elemento clave en la consecución de logros organizacionales puesto que es el único de los recursos de la organización capaz de desarrollar competencias por su posibilidad de aprender. El autor define una competencia como una característica personal de comportamiento, habilidades y conocimientos que llevan a una persona a desempeñar exitosamente sus funciones que el puesto le demanda.

En el mismo sentido, el servicio nacional de empleo (SNE) que ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México aplica el modelo de selección de personal por competencias y las define, apoyándose en la autora francesa Claude Levy – Leoyer, como rasgos de personalidad, conocimientos y valores.

Una definición común de competencias es que son conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias y características de la personalidad que facilitan una tarea (Peña, 2005). En general, se puede decir que la idea central de competencias se basa en lo que la persona ha sido capaz de realizar (Pineda, 2011)

Por su parte Candel (2012) define las competencias como rasgos de personalidad, motivación y valores personales que pueden observarse desde la conducta de la persona. En el mismo sentido Rangel y Vázquez (2012) relacionan las competencias

con la resolución de problemas y con actividades que aportan valor a la empresa, contribuyendo de esa manera a la productividad.

Pero quien ha propuesto con fuerza el concepto de competencias es McClelland en 1973. En un contexto donde la psicometría se basa en medir inteligencia para seleccionar estudiantes y personal McClelland cuestiona la pertinencia de predecir el éxito académico o laboral con los puntajes de una prueba de inteligencia asumiendo a la inteligencia como elemento único necesario para lograr la consecución de logros académicos o profesionales. Por lo cual el autor propone que una prueba psicológica debe de medir también los resultados en la vida o al menos la capacidad de aprender de una persona, que es lo que incrementaría su inteligencia y no solo una prueba que mida inteligencia. Es decir, sus competencias.

En ese sentido, una competencia es en términos generales características personales, conocimientos, actitudes, habilidades entre otros elementos y la personalidad es una configuración de características que identifican a una persona resultado de herencia y experiencia que definen tendencias de comportamiento.

Ambos conceptos se relacionan, personalidad y competencia, es posible pensar que las competencias son también un resultado de la personalidad pues la competencia es todo aquello que persona ha sido capaz de hacer y la personalidad integra los

conocimientos que van adquiriéndose con las características personales expresadas en la conducta. Puede, entonces, considerarse a la personalidad como estructura subyacente y la competencia como una expresión de tal estructura. Por lo que al conocer la personalidad se pueden inferir las competencias y viceversa.

A la evaluación de la personalidad se le llama estudio de personalidad y consiste en observar la conducta, aplicar una entrevista, pruebas de personalidad y otras pruebas de acuerdo al objetivo del estudio, finalmente el tratamiento de la información obtenida por las mediciones se integra en un informe que describe detalladamente las características de la personalidad y tendencias del comportamiento (Morris, 2001; Grados, 2003).

El estudio de personalidad debe incluir en su informe el perfil psicológico del candidato evaluado. De acuerdo al diccionario de psicología el perfil psicológico es un registro grafico que muestra los puntajes obtenidos de los instrumentos de medición aplicados a la persona valorada (Farré, S.F).

Grados (2003) describe al estudio de personalidad para la selección de personal como consistente en una entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo y la integración de todos los datos en un informe de selección. Al respecto Spector

(2002) señala la necesidad de que los seleccionadores estén entrenados en la evaluación de la personalidad en los candidatos.

Dado lo cual, se puede decir que un estudio de personalidad no se consigue únicamente aplicando pruebas psicológicas pues la personalidad es un constructo complejo que también incluye habilidades, intereses y procesos mentales, como lo es, su capacidad de aprender (Contel, 2012). Ni tampoco con alguien que no tenga el entrenamiento que le permita interpretar adecuadamente los puntajes de una prueba psicológica a partir de una teoría de la personalidad.

De acuerdo a lo anterior cuando un proceso de selección aplica pruebas psicológicas pero no hace una entrevista, no observa la conducta, no aplica pruebas complementarias y no integra la información obtenida en un informe que describa las tendencias del comportamiento, entonces no está evaluando la personalidad de manera completa.

2.2.3 Concepto de descripción del puesto.

La descripción del puesto es el proceso de enumerar las funciones de cada cargo dentro de una organización y para realizarse es necesario el análisis del puesto que es el proceso de enumerar los requisitos para desarrollar las responsabilidades del cargo

(Chiavenato, 2004). Los requisitos para ocupar el cargo están en relación con las funciones a desempeñar de ahí la importancia de conocer con precisión las tareas a realizar en cada cargo.

Arias (2006) describe a un cargo, como una organización de trabajo con actividades definidas. Para lograr definir un cargo es necesario primero conocerlo con el análisis del puesto donde se determina su nombre del cargo, ubicación en la organización, las tareas a desarrollar, los requisitos, obligaciones y condiciones, este último define el lugar de trabajo y sus riesgos de realización. Con esta información se puede entonces realizar la descripción del puesto.

La importancia del análisis del puesto está en que su información lleva a definir el cargo en dos etapas. La primera consiste en la descripción del puesto y enlista las tareas básicas a desempeñar, las obligaciones y responsabilidades. La segunda etapa son las especificaciones del puesto, habilidades, capacidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse en él (Bateman, 2005). En esta definición se deja ver el proceso para realizar la descripción del puesto que implica una labor de investigación para conocer la naturaleza del cargo.

Y en ese sentido Talukder (2012) se refiere al análisis del puesto como un procedimiento para determinar deberes, responsabilidades de las posiciones con las

características de las personas a ocuparlos. Además define a la descripción del puesto como el documento que contiene la información del puesto.

Raymond (2006) también define a la descripción del puesto como el documento que contiene información sobre responsabilidades y funciones del puesto. Agrega que el término perfil del puesto se refiere a las cualidades mínimas necesarias para desempeñar determinado cargo.

Kuo y Ho (2010) describen al análisis del puesto como las características del puesto. Mientras que Pérez (2012) indica la información que debe contener la descripción de cargos como las generalidades que incluyen el nombre, el departamento en el que se ubica el cargo, el proceso que lleva a cabo, y finalmente el objetivo del cargo del cual se derivan la descripción de las funciones a realizar.

Zayas (2010) relaciona al análisis y descripción de cargos, con sus especificaciones sobre las funciones y competencias, como indispensables para determinar las competencias del perfil a seleccionar. Pues contienen la información de las características que se buscan en los candidatos al puesto.

Para realizar el análisis del puesto se necesita obtener la información del mismo y organizarla de acuerdo al objetivo del cargo teniendo como consigna elaborar la información del puesto y no de la persona que ocupa dicho cargo (Ramos, 2009).

Con la revisión y el análisis de las definiciones presentadas se puede proponer como concepto de análisis de puestos como el documento que enumera las funciones, requisitos, responsabilidades, obligaciones, habilidades, conocimientos, competencias, procesos a realizar dentro de la organización y que debe señalar el nombre y objetivo del cargo sin confundir al cargo con la persona que lo ocupa.

Entonces se puede proponer la descripción del puesto como criterio para toma de decisión para la contratación y también como criterio para el diseño de la evaluación del desempeño de determinado cargo.

2.2.4 Concepto del desempeño en el puesto.

El desempeño es el logro de las tareas del puesto (Avedaño, 2010). Claro que esta es una definición sobre desempeño en el puesto porque se puede clasificar en desempeño individual o de grupos pequeños, el desempeño a nivel dirección estratégica empresarial y el desempeño a nivel estrategia internacional (Candel, 2012).

Fay (2010) describe el desempeño en el puesto como un concepto multidimensional y lo divide en el desempeño de la tarea y las conductas en el trabajo. De los cuales propone cuatro elementos que llevan a clasificar al desempeño deseado como lo son el comportamiento ciudadano organizacional, comportamiento pro social, desempeño contextual y la iniciativa personal; los comportamientos no deseados los relaciona con robos, abstencionismo y conductas que dañan, en cualquier nivel, a la organización. Como se observa en el cuadro 2.12.

Cuadro 2.12. El desempeño en el puesto clasificado por niveles.

Desempeño Deseado	Conductas
Desempeño Máximo	Son los comportamientos de consecución de los objetivos más altos.
Comportamiento ciudadano organizacional	Son comportamientos de cumplimiento y altruismo dentro de la organización.
Iniciativa personal en el trabajo	Tiene que ver con los intereses de una persona y se manifiesta como conductas pro activas
Desempeño Mínimo	Son las conductas mínimas de logro en el cumplimiento de las tareas del puesto.
Desempeño No Deseado	Conductas
Comportamiento negligente	Robos, abstencionismo, vandalismo de algún tipo

Fuente: Elaboración propia con datos de Fay, 2010; Bledow y Frese, 2009; Spector, 2002.

El comportamiento ciudadano organizacional se relaciona con el alto desempeño por manifestarse como comportamientos de cumplimiento de las tareas del puesto y acompañados por muestras de altruismo en la organización pues tiene que ver con una iniciativa personal al relacionarse con ayudar, un sentimiento de responsabilidad y de auto eficacia generalizada (Bledow & Frese, 2009).

Picón (2012) relaciona al desempeño como las acciones de los colaboradores relevantes en el logro de los objetivos organizacionales señalados en la descripción del puesto y es clave en el éxito de la organización.

El desempeño en el puesto también se puede definir también como el estilo personal de transformación del esfuerzo de una persona en acciones para la gestión que lleve a la consecución de las metas propuestas con resultados relevantes para la organización (Pilaguisin, 2010). En el mismo sentido Ramos (2009) define al desempeño como la manera en que alguien trabaja y refleja cierta efectividad. Esta efectividad es la que busca medir la evaluación del desempeño.

Para la Oficialía Mayor de Gobierno de Baja California el desempeño se evalúa midiendo qué tanto se cumple con los objetivos y recomienda una retroalimentación al jefe y al colaborador para mejorar el desempeño. Con esto se puede deducir una definición del desempeño para el gobierno concerniente con lo que las personas hacen

en sus puestos (Oficialía Mayor B. C 2008). En esta definición se identifican tres elementos centrales, la retroalimentación de los resultados, los puestos de dirección y los colaboradores, que bajo este esquema de trabajo conjunto y aprendizaje continuo como estrategia de mejora del desempeño.

Cuando se habla de desempeño en el puesto, se habla del comportamiento que muestra la persona, orientado al cumplimiento de las funciones de su puesto (Chiavenato, 2004) esta definición tiene en común con la anterior, Oficialía Mayor, en que son comportamientos que se orientan a los logros organizacionales.

“El desempeño laboral son acciones comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Terán, 2011 p. 8). En ese sentido, Rezaei (2010, p. 2) lo define como “el desempeño en el puesto es lo que hace que una organización sobreviva” porque determina su productividad. Esta es una definición directa y sencilla que relaciona la permanencia de una organización directamente con el desempeño que logre cada quien en su puesto.

Para Dessler (2009) el desempeño es el objetivo de la administración estratégica en el factor humano que busca aprovechar las fortalezas de los colaboradores para superar

las debilidades de la organización y así contribuir a lograr la competitividad. Bajo esta perspectiva la evaluación del desempeño será un indicador para retroalimentar la eficacia de las estrategias. Otras variables personales que predicen el desempeño en el puesto es la motivación y capacidad (Klehe, 2007). Aunque para Rezaei (2010) el factor más efectivo para el desempeño en el puesto es la motivación.

Montejo (2009) agrega el concepto de desempeño efectivo y lo define como trabajar en relación a los objetivos organizacionales. Señala la necesidad de la evaluación del desempeño en el puesto como una manera objetiva de saber cuál es el rendimiento del trabajo que cada quien realiza.

En este sentido Barrick y su equipo (2003) proponen indicadores para la evaluación del desempeño organizacional que son puntajes de productividad, rotación de personal, promociones y salarios.

En conclusión, se puede definir al desempeño en el puesto como el estilo de comportamientos encaminados al logro de los objetivos relevantes al éxito organizacional que implican una transformación del esfuerzo personal con cierto nivel de efectividad.

2.3. Revisión Teórica

Modelos teóricos de los estudios de personalidad en el actual proceso de selección de personal y el desempeño en el puesto.

En este capítulo se presentan los modelos clásicos de la selección de personal desde la perspectiva de sus autores. También se presenta una revisión sobre la evaluación de la personalidad en la selección con las características de una prueba psicológica. Al final se presentan algunos de los modelos más recientes sobre el desempeño para compararlos y observar las coincidencias entre los modelos a través del tiempo.

Se inicia con los modelos clásicos hasta llegar a los contemporáneos. Después se presentan algunos de los modelos más recientes de selección de personal presentados por su proceso, selección por competencias y un apartado sobre los centros de evaluación.

Y finalmente algunos temas en relación al desempeño su evaluación y su relación con la productividad y competitividad organizacional.

2.3.1 Modelos clásicos de selección de personal.

En este apartado se presentan algunos de los modelos clásicos de la selección de personal que se encuentran en la literatura mexicana y de los Estados Unidos principalmente.

El primer modelo que se presenta es de Idalberto Chiavenato quien explica la selección de personal de acuerdo a la modalidad en con la cual se lleve el proceso de acuerdo a las necesidades de la organización. El modelo se presenta compuesto por tres modalidades de selección, la primera es por colocación donde se evalúan las características del candidato y se busca un puesto en la organización donde mejor se adecúe este candidato (Chiavenato, 2004).

En la segunda modalidad es la de selección donde se tiene un puesto vacante y varios candidatos a ocuparlo para lo cual se evalúan las características de los candidatos y se elige al más adecuado al puesto. Y finalmente la modalidad de clasificación donde se encuentran varias vacantes y varios candidatos a ocupar esas vacantes entonces se valoran a los candidatos para ubicar a los candidatos al cargo que mejor le corresponda. Este último es el considerado por el autor como el más útil en resultados al no estar limitado en cantidades de vacante y aspirantes (Chiavenato, 2004). Tal como se presenta en el cuadro 2.13.

Cuadro 2.13. Las modalidades de selección de personal de Idalberto Chiavenato.

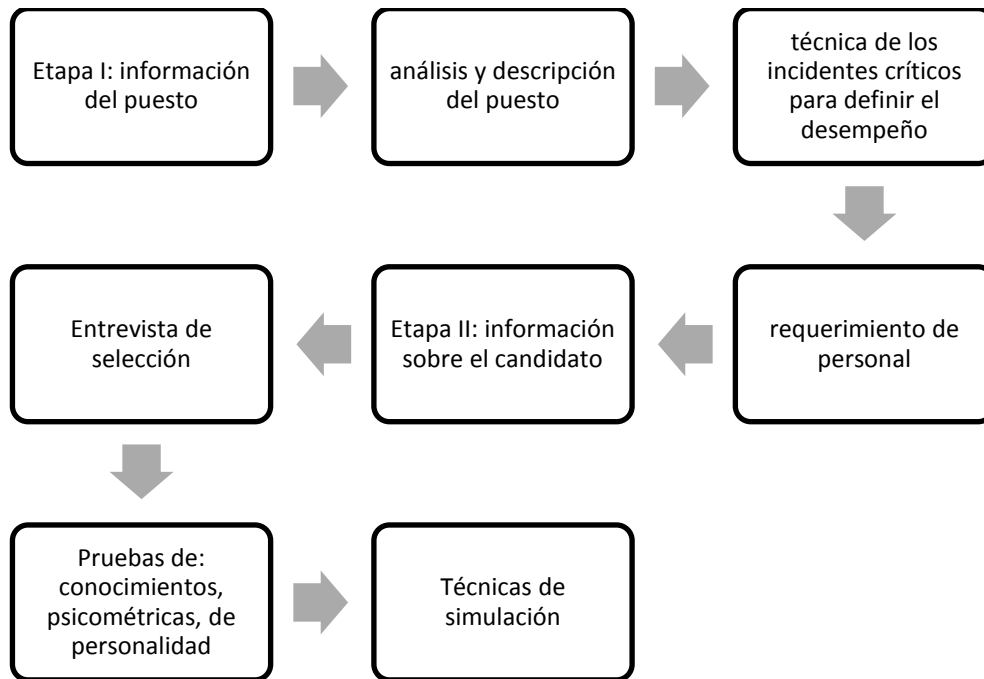
Modelo de colocación	Modelo de selección	Modelo de clasificación
En este caso existe una vacante y un aspirante a ocuparla, consiste en evaluar al único candidato para detectar áreas de oportunidad al desempeñarse en el puesto, como capacitación, entrenamiento y desarrollo.	Este modelo tiene una vacante que cubrir y varios aspirantes a ocuparla, para lo cual se busca seleccionar al aspirante con mayores probabilidades de éxito tenga en su futuro desempeño.	En este modelo existen varias vacantes y varios aspirantes a ocuparlas, el objetivo es empatar a los puestos con los aspirantes idóneos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2004

En la colocación se busca un lugar en la organización donde la persona que se contrata se desarrollará con mayor éxito. Mientras en la clasificación se tiene tanto puestos a ocupar como candidatos a ocuparlos y se tiene que identificar quien se corresponde a cual cargo. Y finalmente el mayor reto es cuando se elegirá sólo a un candidato de todos los que esperan ocupar el cargo. Pero en cualquiera de las modalidades el objetivo es proveer a la organización de talento humano.

Sin embargo, Chiavenato (2004) también propone un proceso de selección de personal en dos etapas. La primera etapa es sobre la información del puesto a cubrir con la descripción y análisis de cargo, la descripción del desempeño deseado y la elaboración del requerimiento de personal. La segunda etapa es sobre la información de las características del candidato al puesto aplicando una entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (Ver cuadro 2.14).

Cuadro 2.14. Proceso de selección de personal propuesto por Chiavenato.



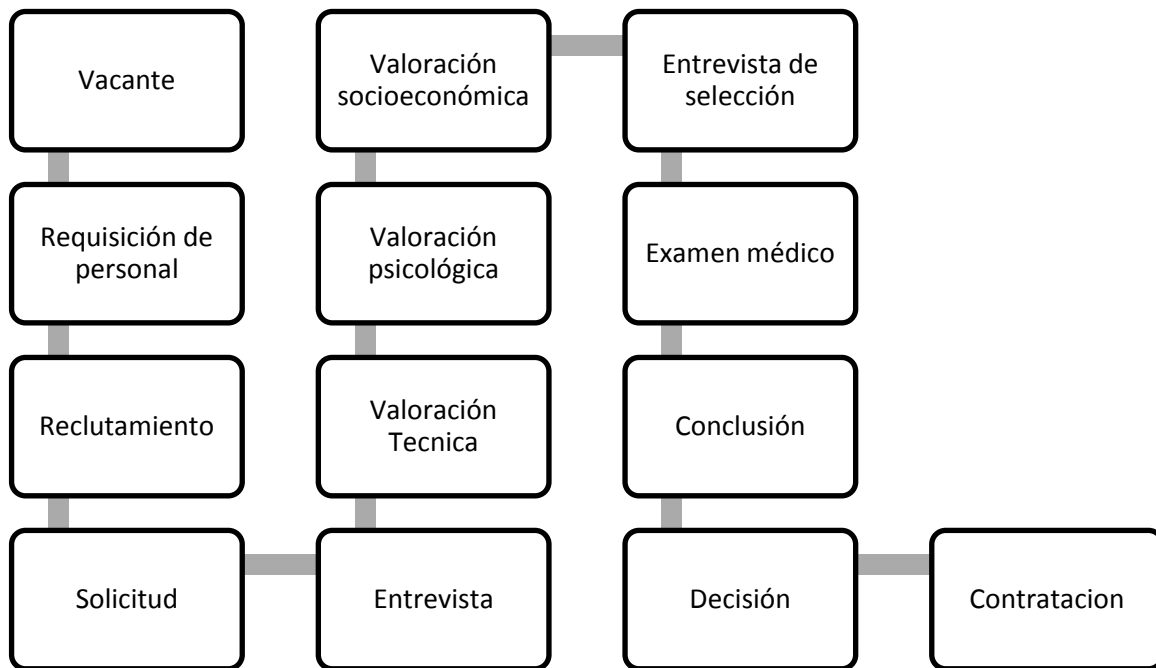
Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2004.

En el proceso de selección de personal de Chiavenato se incluyen como instrumentos de medición la entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas para medir distintos atributos como la personalidad y técnicas de simulación del puesto.

Otro de los modelos es el propuesto por Jaime Grados (2003), el cual se inicia con una requisición de personal donde la organización describe los requisitos a cubrir por el aspirante al puesto. En ese momento el seleccionador realiza un perfil psicológico que corresponda a las características solicitadas. La siguiente etapa es el llenado de una

solicitud de empleo, se realiza una entrevista inicial para corroborar los datos de la solicitud, se continua con la evaluación conocimientos, valoración psicológica que debe evaluar inteligencia, habilidades, personalidad, y se continua con la evaluación socioeconómica, la verificación de referencias laborales y finalmente la elaboración del informe de selección para la toma de decisión para contratar. (Ver cuadro 2.15).

Cuadro 2.15. Modelo de selección de personal de Jaime Grados.



Fuente: Grados, 2003 p. 224.

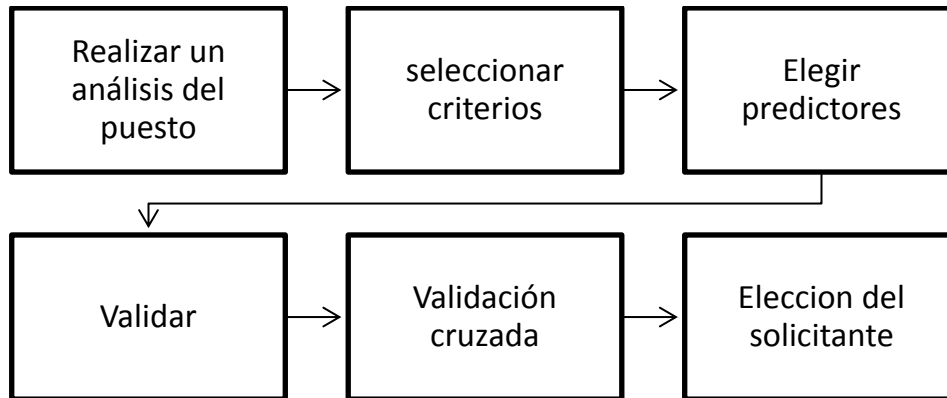
El modelo de Jaime Grados se centra en el proceso que lleva a tomar la decisión siguiendo una línea lógica que va desde la vacante a los criterios que llevan la decisión. En este modelo se señala que es un psicólogo el seleccionador que coordina el

proceso primero con la elaboración del perfil psicológico derivado de la requisición de personal y al final con la integración del informe de selección con toda la información arrojada de las distintas valoraciones realizadas durante el proceso en base a la cual se toma la decisión final de contratar.

Paul Spector (2002) describe el inicio del proceso de selección de personal con una planificación de las necesidades en los recursos humanos que surgen cuando las personas abandonan la organización, se crean nuevos puestos o quienes ya laboran en la organización se van a ocupar un cargo de mayor responsabilidad en la misma organización. Con esta planificación de necesidades de talento humano se vincula a la selección de personal con el objetivo de satisfacer a la organización en su necesidad de captación.

El siguiente paso es el reclutamiento de aspirantes al puesto. Con los candidatos reclutados se llega a la selección del personal para el cual se debe preparar un estudio de validación de este proceso selectivo. El proceso de validación consiste en un análisis del puesto con el cual se determinan los criterios del desempeño y sus predictores. Estos predictores del desempeño pueden ser centros de evaluación, inventarios biográficos, entrevistas, pruebas psicológicas y muestras de trabajo. El paso cuatro es validar los predictores seleccionados y como último paso esta entablar un contrato psicológico con los candidatos seleccionados para lograr la permanencia y alto desempeño (Spector, 2002). (Ver cuadro 2.16).

Cuadro 2.16. Modelo de selección de personal de Paul Spector.



Fuente: Elaboración propia a partir de Spector, 2002.

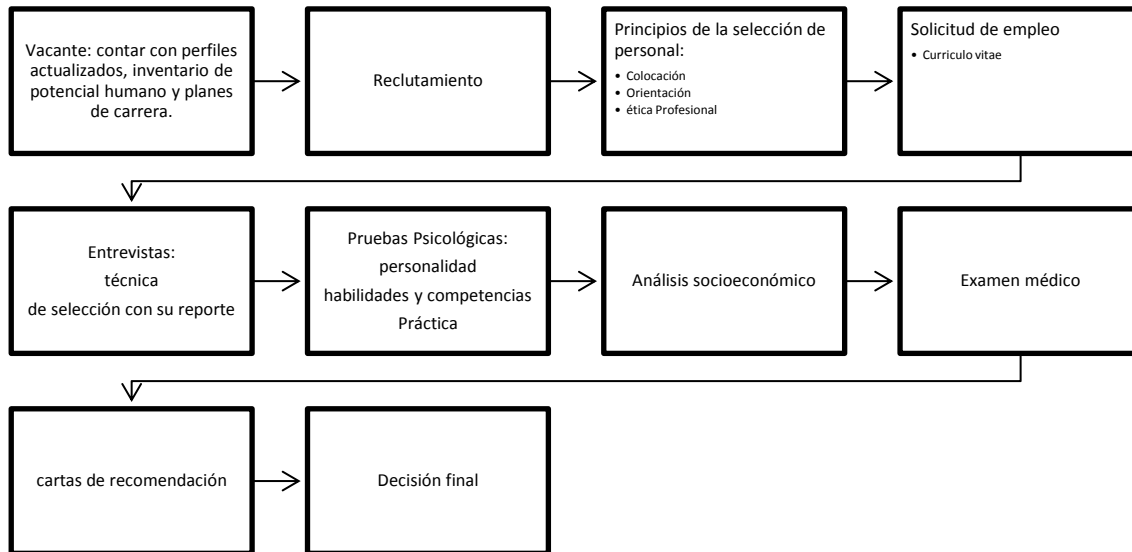
Bajo este modelo es muy importante utilizar predictores válidos para la toma de decisión para contratar porque de esta manera se valida el proceso como también lo es que quien sea seleccionado para el puesto tenga un interés por ocupar el puesto y de permanecer en él de lo contrario todo el proceso es inútil al fracasar en proveer talento humano a la organización.

El siguiente modelo se basa en el proceso que proponen Fernando Arias y Víctor Heredia (2006). El proceso inicia con el puesto vacante que lleva al proceso de reclutamiento para captar candidatos al puesto, ya sea fuera de la organización o dentro de ella. Para lo cual se necesita contar con los perfiles de puesto actualizados así como del inventario de potencial humano y planes de carrera.

Los autores hacen referencia a los tres principios de la selección de personal el primero es la colocación que consiste en pensar también en el beneficio del candidato y buscar un puesto donde sea empleado. El segundo principio es la orientación que se refiere a darle al candidato que no sea seleccionado información sobre otras fuentes de trabajo o bolsas de trabajo. Y el tercer principio es la ética profesional dada la importancia que tiene el trabajo del seleccionador para la organización que solicita sus servicios como para las personas que buscan un empleo laboral (Arias, 2006).

Finalmente, el proceso se compone del llenado de una solicitud o entrega de currículum vitae, la realización de una entrevista inicial, una entrevista técnica que investigue sobre los conocimientos y habilidades del candidato, entrevista de selección de la cual se elabora un reporte de entrevista, las pruebas psicológicas que midan personalidad así como habilidades y competencias, prueba práctica, análisis socioeconómico, examen médico, revisión de cartas de recomendación y la decisión final para la contratación (Arias, 2006). (Ver cuadro 2.17).

Cuadro 2.17. Modelo de selección de personal de Arias y Heredia.



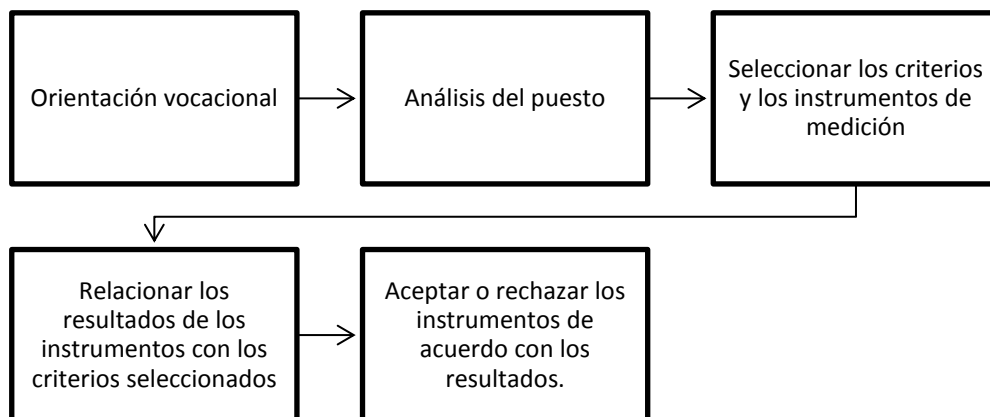
Fuente: Elaboración propia a partir de Arias y Heredia (2006).

En el modelo de Arias y Heredia (2006) tiene como aporte la importancia de la ética profesional donde se toma en cuenta el objetivo como las decisiones que llevan al objetivo. También aporta la noción de responsabilidad no solo con la organización sino con todas las personas que participan en el proceso de selección eliminando la impresión de ser desechado al no ser elegido para la contratación.

El siguiente modelo que se presenta es de Adrian Furnham (2006) el cual inicia con la orientación vocacional y profesional que le permite a una persona hacer su elección profesional. En cuanto al proceso de selección de personal el autor le atribuye el objetivo de la adecuación de las características de una persona con el puesto a ocupar para que de esta manera se obtenga un alto desempeño como resultado a la satisfacción con el trabajo.

El siguiente paso de este modelo es el análisis de puestos del cual se derivan los criterios de decisión y la elección de los instrumentos de medición. Por último, elegir y aplicar los métodos de selección. Para la elección del método de selección se debe de tomar en cuenta la precisión del método, su congruencia con la estructura de la organización, los costos y el tiempo que implica su aplicación. Una vez que la persona ha sido contratada sigue el proceso de socialización que tiene como fin integrar al recién contratado a la organización (Furnham, 2001). Tal como se muestra en el cuadro 2.18.

Cuadro 2.18. Modelo de selección de personal de Adrian Furnham.



Fuente: Elaboración propia a partir de Furnham, 2001.

El aporte de Furnham (2001) es señalar que el proceso de selección no termina en la contratación más bien, después de contratar debe de integrarse al recién contratado a la

organización. Coincide con los anteriores modelos en la necesidad de validar al proceso de selección a partir de utilizar instrumentos de medición válidos.

La mayoría de los modelos clásicos que se presentan coinciden en que el proceso de selección se inicia con el surgimiento de una vacante también en que se cuente con el análisis y descripción del puesto.

En estos modelos la descripción del puesto sirve para determinar y definir los criterios del desempeño a medirse en la selección. Una vez definidos los criterios del desempeño se eligen los predictores a aplicar durante la valoración de los candidatos, es decir, los instrumentos y modalidades de medición.

Otro punto coincidente con los modelos de Jaime Grados (2003), Arias (2006) y Chiavenato (2004) es incluir pruebas que miden atributos psicológicos, como personalidad, habilidades y pruebas de trabajo. Pero Grados es específico en señalar la integración de la información en un reporte de selección para la toma de decisión.

En general los modelos de selección proponen definir al puesto en una descripción, elegir los criterios y los instrumentos de medición en relación a estos criterios. Proponen distintos instrumentos de medición desde la entrevista, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, de habilidades, de conocimientos y de trabajo.

Pero también proponen utilizar otros recursos como centros de evaluación para predecir el éxito profesional de los candidatos en relación al puesto propuesto. Y sobre todo proponen validar el proceso de selección que se lleve a cabo para proveer a la organización de talento humano.

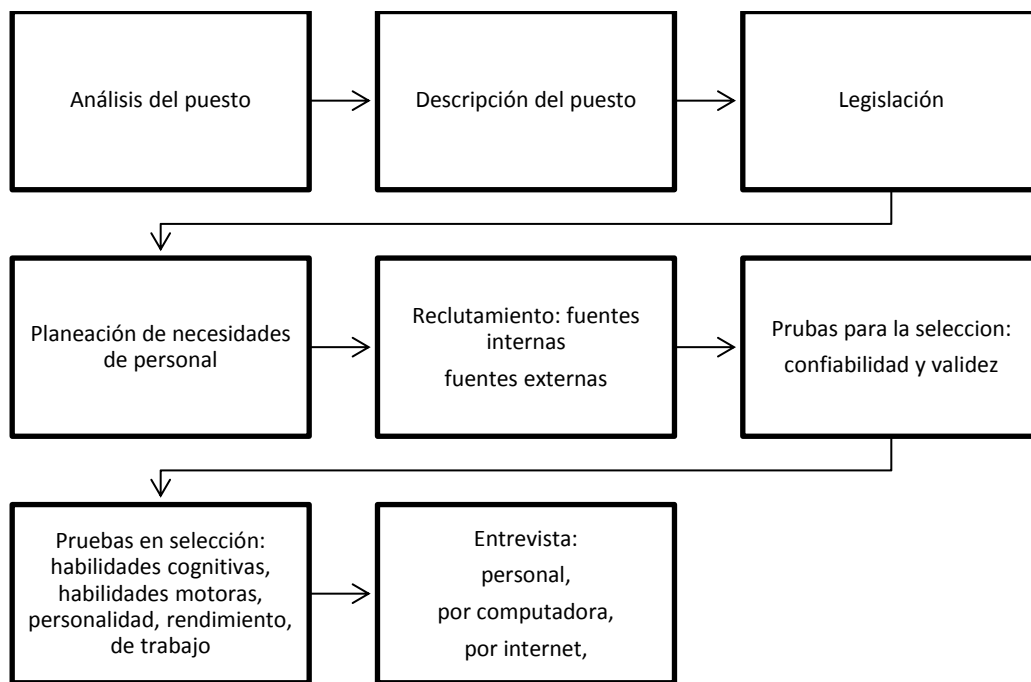
2.3.2 Modelos actuales de selección de personal.

En este apartado se presentan algunos modelos de selección que están propuestos más recientemente. Algunos se enfocan en las etapas del proceso que pueden funcionar mejor, la selección basada en las competencias y centros de evaluación.

El primer modelo que se presenta es de Gary Dessler (2009) que propone un modelo que inicia con el análisis del puesto y la redacción de la descripción del puesto. El siguiente elemento del modelo es una planeación que prevea las necesidades de personal. A diferencia de los modelos anteriores para Dessler es relevante el reclutamiento efectivo de personal para lo cual atiende las fuentes por internas y externas como lo son la internet, anuncios en los medios de comunicación, agencias de empleo en sus distintas modalidades de contratación y conocer la legislación de la región donde se realiza la selección.

La siguiente etapa es la validación de los distintos tipos de pruebas a utilizar para la selección como lo son las que miden habilidades cognitivas y motoras, pruebas de personalidad, intereses y de rendimiento. Finalmente la verificación de los antecedentes. Dentro de los instrumentos de medición incluye la entrevista (Dessler, 2009). Así como se muestra en el cuadro 2.19.

Cuadro 2.19. Modelo de selección de personal de Gary Dessler.

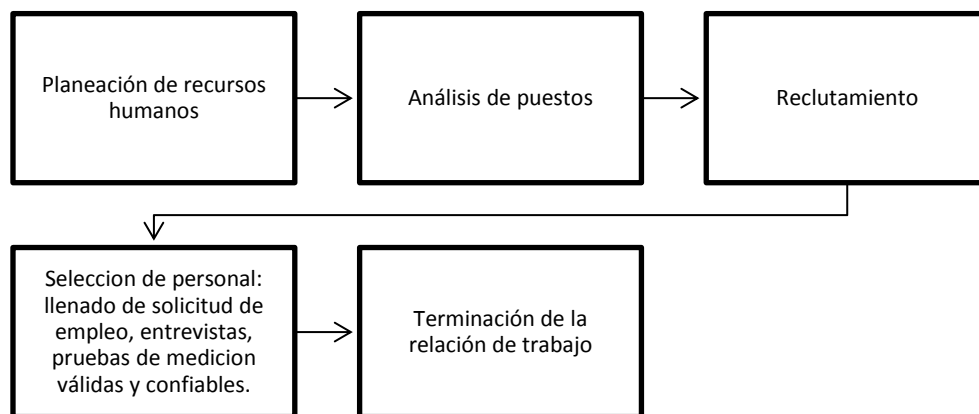


Fuente: Elaboración propia a partir de Dessler, 2009.

El modelo de selección de personal de Bateman y Snell (2004) tiene como objetivo gestionar al talento humano para la ventaja competitiva partiendo del proceso de

planeación de recursos humanos para prever las necesidades de personal y la realización de los análisis de puestos. Luego el reclutamiento, ya sea de fuentes internas y fuentes externas para después continuar con la selección se siguen los pasos de llenar solicitudes, aplicar entrevistas, verificación de referencias laborales de los candidatos, pruebas de personalidad, pruebas de uso de sustancias tóxicas sin prescripción médica, pruebas de capacidad cognoscitiva, pruebas de desempeño, pruebas de integridad. Bajo este modelo, al igual que en el anterior, se requiere que las pruebas que se usen en selección de personal sean válidas y confiables al igual toma en cuenta la terminación de la relación de trabajo con los aspectos legales concernientes a los procesos de contratación, evaluación y despidos. (Ver cuadro 2.20).

Cuadro 2.20 Modelo de selección de personal de Bateman y Snell.

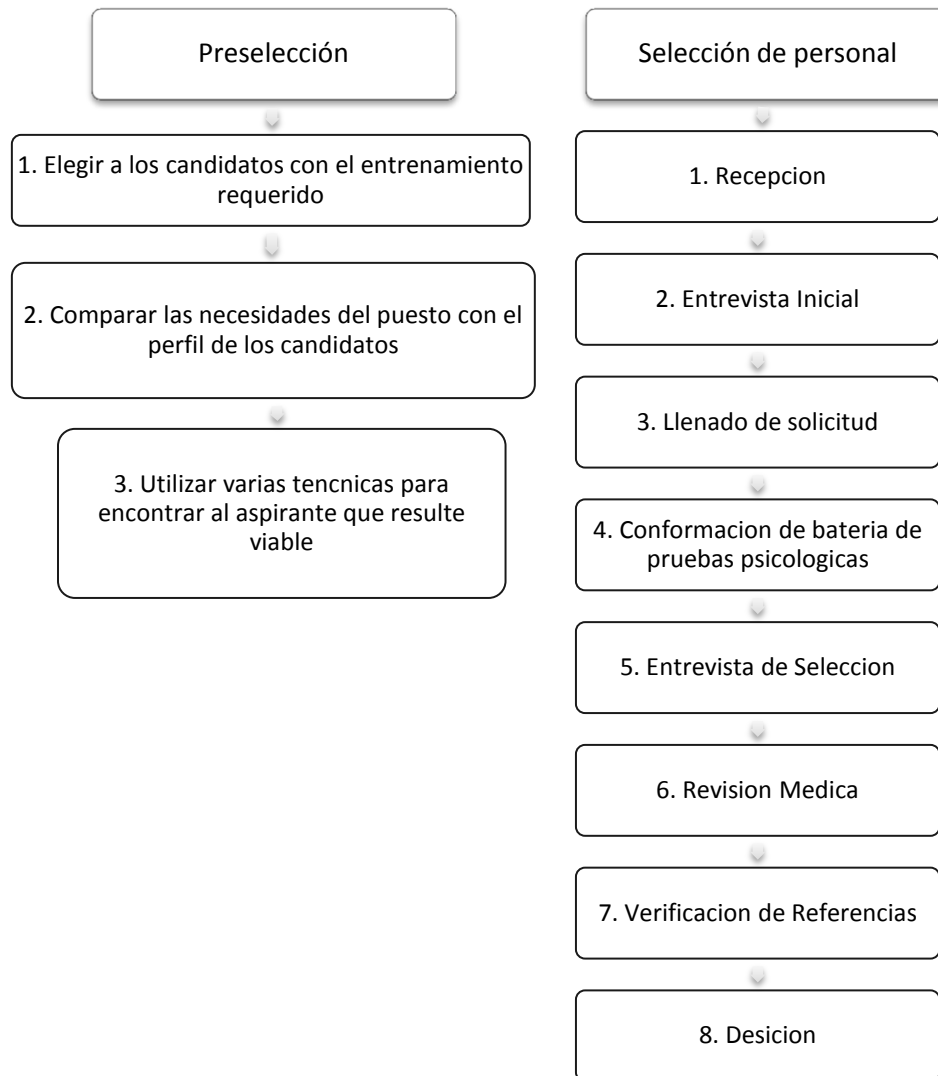


Fuente: Elaboración propia a partir de Bateman, 2004.

2.3.2.1 El proceso.

Kumari (2012) en su modelo de selección de personal, propone dos etapas del proceso, donde se preseleccionan a los candidatos, quienes en primera instancia reúnan los requisitos generales del puesto y en la segunda etapa se escoge al que mejor posibilidades de éxito en el puesto demuestre (Ver cuadro 2.21).

Cuadro 2.21. Proceso de selección propuesto por Kumari.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kumari, 2012.

Una aportación de la última década al proceso de selección de personal por parte de las matemáticas, resulta en el modelo de “algoritmos difusos” donde se otorgan puntajes al perfil ideal, lo considerado importante para la empresa y es descrito por los expertos del área correspondiente para después desarrollar los algoritmos con los puntajes de los perfiles correspondientes a los candidatos del puesto y con estos

algoritmos se crea una matriz con los distintos puntajes, lo que permite a la empresa comparar y tomar la decisión, este método depende de la descripción del perfil ideal que hagan los expertos (Merigo y Gil-Lafuente, 2011; Canos, Casasus, Lara, Pérez, 2010; Canos, Casasus, Lara, Liern, Perez, 2007).

2.3.2.2 Selección por competencias.

En 1973 McClelland publica un artículo donde cuestiona fuertemente la utilización de pruebas psicológicas para predecir el desempeño académico y laboral cuando están basadas en el constructo inteligencia y propone que las pruebas midan también los resultados obtenidos en la vida real; dando como origen la predicción del desempeño por la medición de competencias y no por inteligencia.

De Luna (2008) hace una distinción entre competencias personales, que son las que alguien posee, y competencias técnicas que son los conocimientos, habilidades y aptitudes que una persona va desarrollando. Y su aplicación al proceso de selección es que es la organización es quien definen las competencias a evaluar en la selección por competencias.

En cuanto al proceso de selección se siguen unas etapas similares a las clásicas de selección. Con la diferencia de enfocarse a las competencias laborales, todo el proceso

se ve modificado, desde el análisis del puesto realizado en términos de competencias laborales, aplicación de pruebas psicológicas, se realiza la investigación curricular del aspirante y entrevista telefónica. Lo más importante de esta perspectiva es que se integren los procesos humanos a los organizacionales (Gil, 2007; Ramírez, 2010; Terán & Lorenzo, 2011).

Candel en su tesis (2012) argumenta que las competencias personales van a predecir su desempeño, siendo su capacidad de aprendizaje una de las competencias más importantes en las personas. Es con su competencia de aprender lo que permite a las personas el mejorar su desempeño al incorporar la experiencia como perfeccionamiento de sus funciones.

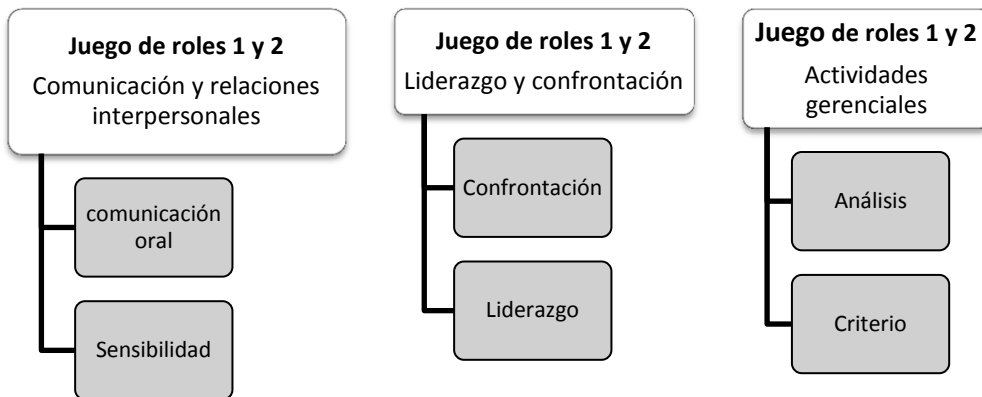
2.3.2.3 Centros de Evaluación.

Los centros de evaluación se conocen también como ASs, del inglés *Assessment Center*, son un modelo de selección de personal que consiste en evaluar a un grupo de preseleccionados a través de diversas actividades de tipo lúdicas (Zeballos, 1996).

Hoffman y Maede (2012) han cuestionado la validez psicométrica de estos centros al sugerir que en el diseño de sus actividades no siempre sea posible hacer una clara

distinción de la dimension que se esta evaluando. En el cuadro 2.22 se muestra un modelo de las actividades en un centro de evaluaci3n.

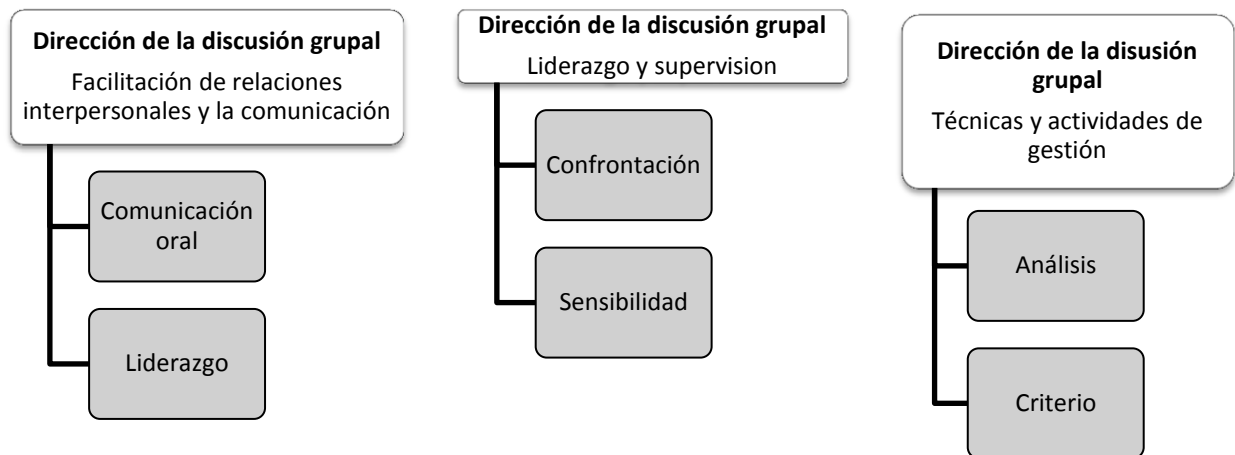
Cuadro 2.22 . El modelo de los centros de evaluacion.



Fuente: Elaboraci3n propia con datos de Hoffman, 2012.

En ese sentido, los autores sugieren como podr3an desarrollarse las actividades elaboradas para evaluar el comportamiento de los candidatos al puesto de una manera mucho m3s clara y por lo tanto, con una mayor validez. Tal como se muestra en el cuadro 2.23.

Cuadro 2.23 Algunas dimensiones evaluadas en un centro de evaluaci3n.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hoffman, 2012.

Por otra parte, Gale y su equipo (2010) encontraron una validación en las mediciones que predicen el desempeño en médicos graduados para entrenarlos en una especialidad. En el método descrito por los autores, el centro de evaluación se basaba principalmente en evaluar competencias y no tanto conocimientos.

2.3.3 Evaluación de los predictores del desempeño.

Para selección de personal se evalúan las capacidades cognitivas, como la resolución de problemas y aprendizaje, la personalidad es también una variable que permite predecir el desempeño y la motivación con pruebas psicológicas como el Big five (Aguilar-Morales, 2010).

Y también es necesario conocer la efectividad del proceso de selección con todo y pruebas, técnicas y demás instrumentos que conforman a cada proceso de selección de personal. En primer lugar, de acuerdo a Kaplan (2006), la utilidad de una prueba se mide en el grado de que arroja información significativa que de otra manera no se obtendría.

Para evaluar la efectividad de los predictores del desempeño se requiere definir el desempeño a predecir para después identificar la tasa base, porcentaje de personas que se desempeñarían exitosamente sin el proceso, posteriormente se define la razón de selección, el porcentaje de candidatos que se requiere contratar, y finalmente se requiere establecer un coeficiente de validez para el proceso (Spector, 2000; Kaplan, 2006).

2.3.3.1 Criterios para diseñar la batería de pruebas.

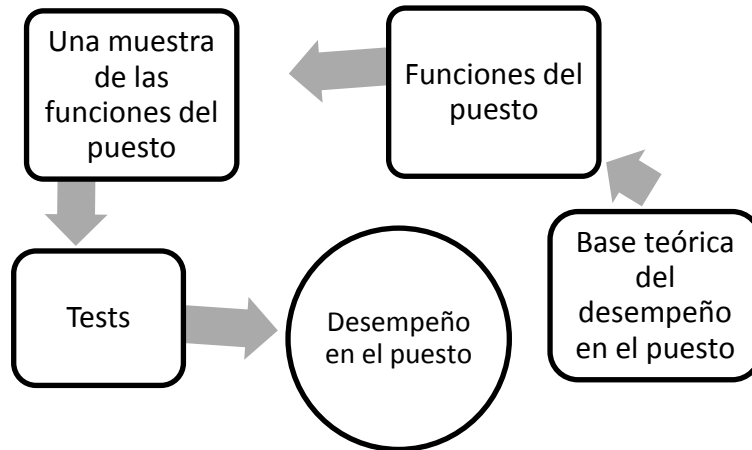
Existen dos técnicas para comprobar si las pruebas en la selección de personal, tienen validez de contenido para el desempeño en el puesto. La primera consiste en los estudios directos de validación que comparan empíricamente los datos del desempeño laboral para determinar que tan buenos predictores pueden ser. La segunda, son los estudios indirectos de validación establecen la validez de las pruebas, estudiando los elementos psicológicos, que definen el desempeño explicando el por qué determinada

destreza mental es importante para el desempeño en el puesto, a partir de evidencia estadística; para dar validez de contenido a una prueba que mide habilidades mentales, son necesarios tres pasos, primero, realizar la descripción del perfil del puesto, segundo, definir específicamente las destrezas mentales que requiere el puesto y tercero, realizar las mediciones de acuerdo a esos criterios (Schmidt, 2012).

En este mismo sentido, la validez en la evaluación de habilidades cognitivas se logra a partir de las tareas identificadas en el análisis del puesto, y es como se logra una validez en cuanto a la interpretación de los puntajes y funcionar como predictores del desempeño (Ployhart, 2012; Kehoe, 2012). (Ver cuadro 2.24).

Existen también, esas pruebas que tienen la evidencia para soportar sus resultados, es decir, una validez psicométrica (Sackett, 2012). A lo que Schmidt (2012) responde que la validez de una prueba, es importante para la ciencia, como su utilización profesional, por lo cual sugiere una revisión a la *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (UGESP)* para tomar en cuenta su reglamentación sobre la utilización de pruebas de inteligencia en el proceso de selección de personal.

Cuadro 2.24. Modelo de las pruebas psicológicas basadas en la descripción del puesto y su relación con el desempeño en el puesto.



Fuente: Elaboración propia con información de Kehoe, 2012.

2.3.4 Modelos de Desempeño en el puesto.

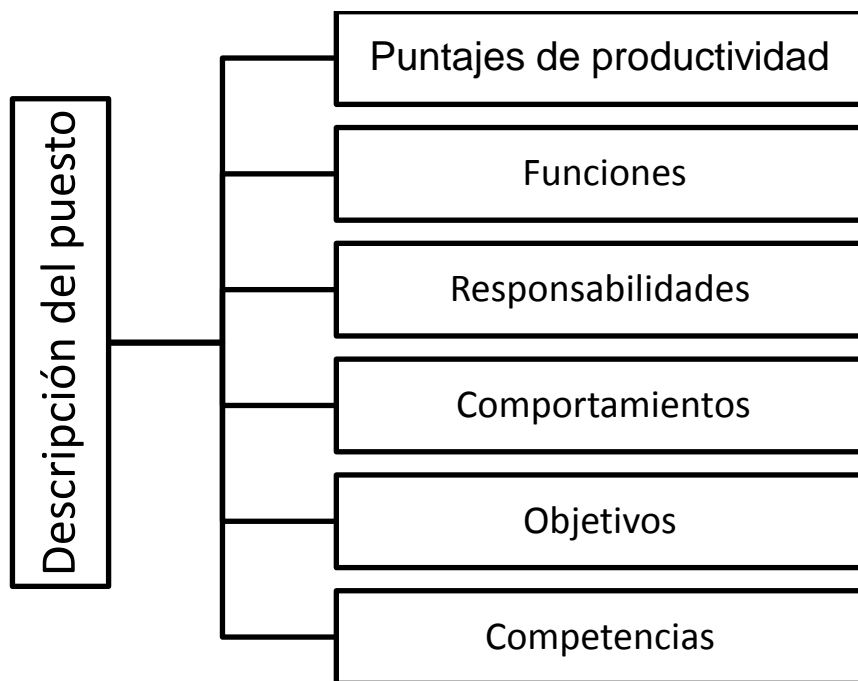
El objetivo final de conocer al factor humano y su comportamiento en las organizaciones es su relación con el desempeño (Robbins, 2009).

Para conocer como es el desempeño ya sea organizacional o en el puesto es necesario aplicar una evaluación del desempeño válida y confiable. En la búsqueda de hacer una evaluación objetiva se proponen mediciones basadas en indicadores numéricos que sean objetivos y no dependan de la interpretación del evaluador.

Algunos de los indicadores que se han utilizado para medir el desempeño son puntajes de productividad, rotación, promociones, salarios, funciones, responsabilidades,

acciones, comportamientos observables, objetivos por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes, competencias requeridas a cada persona de acuerdo al puesto (Barrick, 2003, Terán 2011). (Ver cuadro 2.25).

Cuadro 2.25 Indicadores del desempeño derivados de la descripción del puesto evaluado.

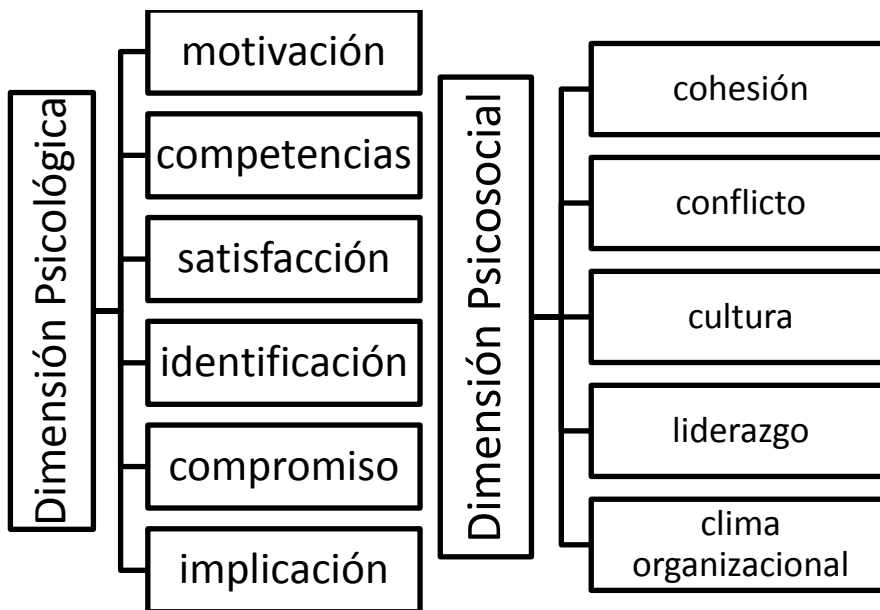


Fuente: Elaboración propia a partir de Barrick, 2003; Terán 2011.

En este modelo se obtienen indicadores de la descripción del puesto y son indicadores más objetivos pues no importa la percepción que tenga el evaluador del evaluado las observaciones de la conducta es más confiable. El inconveniente podría ser elaborar un formato de evaluación del desempeño por puesto y no un formato general.

Las personas logran la productividad organizacional, grupal o individual cuando logran los objetivos organizacionales a partir de sus comportamientos dentro de la organización. En este proceso se incluyen dos dimensiones la psicológica y la psicosocial. Dentro de la dimensión psicológica se encuentran la motivación, las competencias, satisfacción, identificación, compromiso e implicación. Dentro de la dimensión psicosocial se encuentran los factores grupales de cohesión, conflicto y participación; y dentro de los organizacionales están la cultura, liderazgo y clima (Marvel, Rodríguez & Núñez, 2011). Tal como se muestra en el cuadro 2.26.

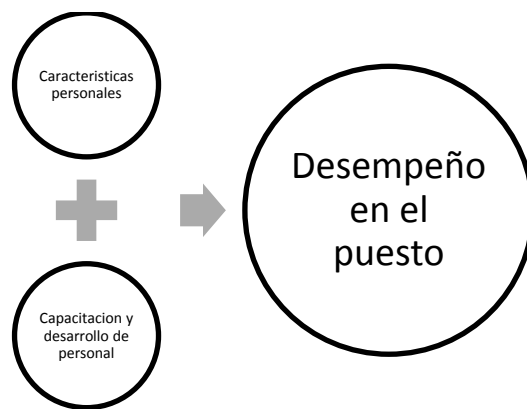
Cuadro 2.26. Modelo de las dimensiones psicológica y psicosocial.



Fuente: Elaboración propia a partir de Marvel, 2011.

Otro modelo de desempeño lo presenta Candell (2012) al explicar que el desempeño laboral tiene como antecedentes la capacidad, personalidad, experiencia y otras características de la persona, como intereses aptitudes sociales, autoconocimiento, que sumadas al entrenamiento y la motivación van a determinar el desempeño. Este modelo se centra en el desempeño en el puesto como se muestra en el cuadro 2.27.

Cuadro 2.27. El desempeño como consecuencia de condiciones personales y organizacionales.



Fuente: Elaboración propia con datos de Candell, 2012.

Además el desempeño debe entenderse como parte activa de lo que el evaluado es como persona, y la mejor forma de administrar el desempeño es creando relaciones productivas que estimulen las competencias (Zayas, 2011).

En ese sentido y en el mismo año, pero en Bangladesh, Haque (2011) realiza un estudio en una empresa maquiladora sobre el desarrollo de competencias que midió con la evaluación de desempeño y encontró que el desempeño se relaciona con la descripción del puesto y con el proceso de selección pero no tanto con el entrenamiento y el análisis del puesto (Ver cuadro 2.28).

Cuadro 2.28. Modelo de desempeño de Haque



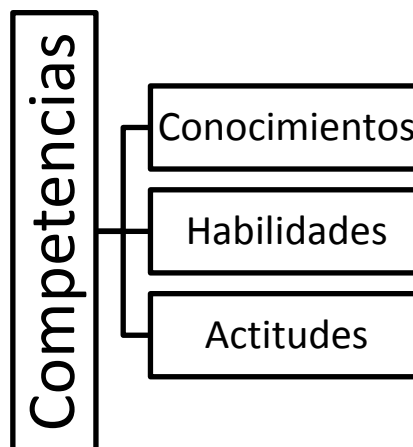
Fuente: Elaboración propia con datos de Haque, 2011.

Pero en ese mismo año Zayas & Grave de Peralta Avila (2011) realizaron un estudio comparando el desempeño de dos grupos de empleados con un nuevo proceso de selección, sin encontrar diferencias significativas, esto lo atribuyen a factores ambientales relacionados con el desempeño.

En ese sentido Zayas considera que la evaluación del desempeño se debe realizar a partir de un perfil de competencias pues no se puede separar los resultados de quien los lleva a cabo (Zayas, 2011).

Bajo este enfoque se elabora un perfil de las competencias del evaluado del cual se toman los indicadores para evaluar. En este caso el criterio de evaluación serán las competencias. Se muestra en el cuadro 2.29.

Cuadro 2.29. Modelo de evaluación por competencias.



Fuente: Elaboración propia con datos de Zayas, 2010.

En este modelo de evaluación del desempeño el criterio de competencias permite derivar los indicadores de los elementos que conforman la competencia permitiendo una evaluación más objetiva que la pura opinión del evaluador.

2.3.5 Desempeño en el puesto y competitividad.

Finalmente son las personas desde lo individual con su motivación, inteligencia, compromiso y desempeño que hacen productiva y competitiva a una organización (Pérez, 2012).

La competitividad es el resultado de comparar el rendimiento de una organización, o persona, con otra. Incluye elementos como la productividad, factor humano, administración y factores externos (Rivas, 2011)

La competitividad también es producir más con menos costos por lo que la productividad se considera como estimación de competitividad. Desde el enfoque de los sistemas la gestión del conocimiento va a traducirse en competitividad el capital intelectual, la inteligencia de negocios y los agrupamientos empresariales. Los autores encontraron una correlación de .743 entre la competitividad y el capital intelectual (Ahumada – Tello, Zárate, Plascencia & Perusquia, 2012).

Existe cierto acuerdo en que los factores que afectan la productividad son los humanos, materiales, técnicos y administrativos. De acuerdo a lo anterior se ha diseñado algunas técnicas para incrementar la competitividad de la organización dentro de las que se encuentran la evaluación del desempeño, motivación y liderazgo, administración de

equipos de trabajo, gestión de competencias y del conocimiento, entre otras (Rivas, 2011).

Camarena y Mancilla (2010) proponen que la gestión del conocimiento va a generar agentes productivos y estos desarrollarán las ventajas competitivas necesarias para desarrollar competitividad.

González y Hurtado (2012) encontraron una correlación entre innovación con la inversión de capital humano de .724 y un puntaje de correlación Pearson con innovación y relaciones cooperativas de .745 que son significativas por lo que concluyen que existe una relación entre el incremento del capital humano y mejoras en las capacidades innovadoras.

La gestión del conocimiento contribuye a la creación de ventaja competitiva al incrementar el capital humano, conocimientos, aptitudes y actitudes. Por una parte la organización aprovecha los conocimientos de las personas que se desempeñan en la organización y por otra parte estas personas que laboran en la organización adquiere más conocimientos y habilidades incrementando su propio capital personal (Aguilera, González & Maldonado, 2010).

En ese mismo sentido, el factor humano es el que va a crear un desarrollo organizacional innovador (Petit, Abad, López, Romero, 2012). Por lo cual, es un elemento clave para llevar a la organización a ser competitiva.

Los factores internos que llevan las Pymes al éxito competitivo son los recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y finalmente una certificación de calidad pero en el estudio no se encontró relación significativa con la formación del gerente con el éxito competitivo pero si encontraron relación con la planeación estratégica y un nivel tecnológico superior pero tampoco la certificación de calidad y la competitividad (Estrada, García & Sánchez, 2011).

La empresa, organización, que aprende es capaz de generar creatividad en la organización y esta creatividad lleva a la innovación. En un estudio que realiza Pérez con 30 Pymes que cuentan de cinco a 100 empleados se aplicó una encuesta tipo Likert para saber si existe una relación entre el aprendizaje y la competitividad. Los resultados son que la competitividad se logra aprovechando los conocimientos de las personas que conforman la empresa por lo que el reto de la competitividad se encuentra, en este tipo de empresas, en la gestión del capital humano (Pérez, 2012).

La administración estratégica lleva al desarrollo del capital intelectual, basado en la teoría de recursos y capacidades, que a su vez lleva a que cada organización sea

diferente de acuerdo a sus propias capacidades siendo así como se genera la competitividad. En un estudio realizado en Aguascalientes, México con 300 hoteles se encontró una correlación entre capital estructural invisible y capital estructural visible con un coeficiente de .819 (Heredia & González, 2010).

Para recordar, el capital humano con el que cuenta una organización son los conocimientos, aptitudes, motivación y capacitación de los empleados. El capital relacional son los proveedores, clientes, accionistas y el medio ambiente. Finalmente, el capital estructural son las bases de datos, manuales y procesos de la organización (Heredia, 2010).

El capital estructural se basa en el conocimiento de la organización no es transferible y se conforma de la cultura organizacional, sus procedimientos, sus estructuras de apoyo, la captación, retención y transmisión de conocimiento. Aporta a la organización ventaja competitiva (Santos – Rodríguez, Figueroa & Fernández, 2011).

El capital humano se va a formar con la educación formal, la formación continua y la formación ocupacional. El capital humano se transforma en competitividad para las organizaciones y para los países (Martín, 2010).

Se ha encontrado una relación con el nivel de inversión que se aporta a la investigación y el desarrollo con la generación de competitividad. Esta creación de investigación y desarrollo (I+D) se considera parte de las funciones de las organizaciones de educación superior; en México solo la Universidad Autónoma de México es considerada creadora de I+D en todo el país (Nava, Mercado & Demuner, 2010).

El recurso humano es importante fuente de generación de conocimientos y el capital humano son los conocimientos útiles y valiosos acumulados por las personas de la organización, capacidades, talentos, educación y habilidades. García y su equipo encontraron una fuerte relación entre la inversión en la formación y el valor intangible de la empresa, en especial con la formación de empleados (García, García & Rodríguez, 2012).

Para Márquez y Duran (2012) la innovación es una estrategia para la competitividad de las organizaciones pues las empresas que son innovadoras incrementan su productividad a diferencia de las que no pero también lo es para el crecimiento económico de los países.

El capital humano tanto cuantitativo como cualitativo se traduce en innovación pues este capital es el que produce la tecnología y esta producción es la que desarrolla la innovación. Finalmente la innovación, la educación formal que genera un país están

relacionadas con su propio crecimiento económico (Fernández – Rodríguez & Giménez, 2012).

En resumen, evaluar al desempeño es necesario para retroalimentar a la organización en cuanto a mejoras. Además el desempeño en el puesto se relaciona con el desempeño organizacional así, este afecta directamente a la productividad y competitividad tanto de las organizaciones como de los países.

Capítulo 3. Método de investigación.

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema y los objetivos que guían la investigación para responder a la pregunta principal del trabajo ¿son los estudios de personalidad como recurso para la toma de decisión en la selección de personal efectivos para predecir el desempeño en el puesto? Lo cual parte del planteamiento del problema y lleva al diseño del instrumento de medición que surge de la revisión teórica y el modelo ex- ante.

3.1 Planteamiento del problema.

Las empresas tienen diversas formas de contratación. Algunas se basan en los antecedentes curriculares del candidato. Para otras puede ser suficiente, para tomar la decisión de contratar, una entrevista abierta o una recomendación. También se pueden aplicar pruebas de trabajo, pruebas psicológicas o ambas. El hecho de aplicar pruebas psicológicas no es lo mismo a tener un estudio de la personalidad pues este se refiere a la integración de los datos arrojados por las pruebas y la entrevista realizada. Pero ¿cuál de todos estos métodos es mejor predictor del desempeño en el puesto? En el municipio de Ensenada Baja California no se ha demostrado, en la literatura revisada, la pertinencia de aplicar los estudios de personalidad para la selección de personal.

Tampoco se ha encontrado algún trabajo de investigación que compare los distintos métodos para la selección que lleve a distinguir los alcances de cada uno de ellos. Ni existe una regulación legal sobre los procesos de selección de personal en la Constitución Mexicana ni en la del Estado de Baja California. Lo que lleva a métodos tan diversos pueden llevar a la opinión pública a definir unos más justos que otros lo cual puede repercutir en la imagen de la empresa.

Al tener un mejor conocimiento sobre el mejor recurso predictor del desempeño en la selección de personal reducirá los índices de rotación y bajos niveles de desempeño al contratar a los candidatos con mejores tendencia al desempeño deseado.

También puede servir para estandarizar los procesos administrativos que se siguen para seleccionar al personal haciéndolos más científicos y por lo tanto más eficientes.

Cabe decir que el recurso humano es caro. El Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos establece una tabla de salarios por áreas geográficas denominada por letras "A", "B", y "C" los cuales establecen el puesto, el área geográfica y determina el salario mínimo que el empleado determinado debe recibir. Que a partir del 1º de Enero del 2012 y en general por área geográfica corresponden como sigue: "A" 62.33, "B" 60.57, "C" 59.08 pesos. A esto se le debe

sumar las prestaciones que marca la Ley como salud, vivienda y vacaciones, lo cual incrementa el pago salarial.

A los empresarios les preocupa que los empleados que contratan se conviertan en ventaja competitiva, de acuerdo a la consultora “Consultores en Evaluación, Diagnóstico y Desarrollo Humano, S.C.” pero si el proceso de selección falla se pierde toda la inversión realizada: los costos de la selección, inducción y capacitación para el puesto (Victoria Zapata Guerrero, citada por Fernández en CNNEXPANSION, 2010).

En este sentido, son los administradores quienes toman las decisiones en cuanto a las estrategias que se siguen en la organización. Por lo cual resulta pertinente conocer la percepción de estos administradores sobre el estudio de la personalidad como predictor del desempeño en el puesto en los candidatos a formar parte de la organización.

Por todo lo anterior se plantea la pregunta ¿cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?

3.2 Objetivos.

De aquí se plantean los objetivos, el objetivo general que se pretende alcanzar y los objetivos particulares que se han propuesto alcanzar, quedando de la siguiente manera.

Objetivo General. Analizar la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictores del desempeño en el puesto pertenecientes a empresas con procesos de selección establecidos que cuenten con presencia nacional o internacional ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Ensenada, B. C. en el período 2013-1.

Puesto que tiene como objetivo analizar la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad en la selección personal como predictor del desempeño en el puesto. Es una investigación de tipo correlacional (Hernández, 2010). Ya que la percepción de los gestores se analiza en las tres variables de esta investigación, el estudio de personalidad en la selección, descripción del puesto y desempeño en el puesto, y se aplicará un análisis estadístico no paramétrico de correlación. También es una investigación descriptiva y exploratoria en la zona urbana de Ensenada puesto que no se encontró ningún estudio publicado,

sobre la selección de personal y el estudio de personalidad como instrumento de medición, como antecedente.

Objetivos Particulares.

1. Describir la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial.

2. Describir la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en los participantes de la investigación.

3. Analizar la percepción de los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto.

4. Inferir las tendencias a nivel mundial en el estudio de personalidad como predictor del desempeño en la era de la globalización.

5. Explicar la actitud que tienen los gestores del talento en relación al estudio de personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto.

3.3 Hipótesis.

Las hipótesis son las posibles respuestas a la pregunta de investigación que posteriormente se aceptarán o no se aceptarán. Para esta investigación se proponen de la siguiente manera.

Hi: Los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como predictor del desempeño en el puesto.

Ho: Los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como no predictor del desempeño en el puesto.

Como criterio de aceptación o no aceptación de la hipótesis de investigación se realizará un análisis estadístico de correlación no paramétrica con las variables estudio de personalidad, descripción del puesto y desempeño en el puesto. Para determinar si la percepción de los gestores considera o no al estudio de personalidad como predictor del desempeño.

3.5 Preguntas de investigación.

A continuación se presentan las preguntas que se pretenden responder en esta investigación, las cuales son cinco que van desde descubrir cómo se utilizan los estudios de personalidad en el proceso de selección hasta la pregunta principal que tiene que ver con la percepción que tienen los gestores del talento sobre este recurso de la selección de personal como predictor del desempeño en el puesto.

1. ¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial?
2. ¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en las organizaciones participantes de la investigación?
3. ¿Cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?
4. ¿Cuál es el futuro del estudio de la personalidad como predictor del desempeño en el puesto a nivel mundial en la actual era de globalización?

5. ¿Los gestores del talento consideran al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?

3.5 Modelo ex ante.

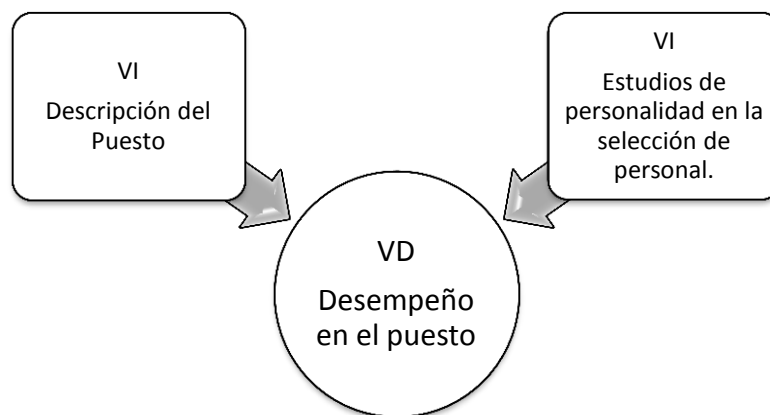
En este apartado se describen las variables que se estudian en esta investigación y se describen sus relaciones propuestas. Las variables son el estudio de personalidad en selección de personal, descripción de puesto y desempeño en el puesto.

3.6.1 Diagrama de Variables ex – ante.

Los objetivos de investigación y la revisión del estado del arte, llevan a identificar tres variables que explican el fenómeno. Se estudia como variable dependiente al desempeño en el puesto (VD), que se ve afectado por la realización del estudio de personalidad en la selección de personal como variable independiente (VI) y por la descripción del puesto, también, como variable independiente (VI). La relación de estas variables se explica a partir de la descripción del puesto que sirve como criterio para la toma de decisión en la selección de personal para contratación y también el criterio para la evaluación de desempeño. El estudio de personalidad como variable en la selección de personal puesto que puede utilizarse o no. La descripción del puesto es también una variable desde la perspectiva de que las empresas pueden tenerlo o no,

incluso al tenerlo puede variar en que exista la descripción de algunos puestos o no esté completa y ambas variables afectaran al desempeño en el puesto. La selección de personal es una herramienta que tiene como objetivo predecir el desempeño (Chiavenato, 2004, Arias, 2006) y para lograrlo es necesario tener claro cuál es el desempeño que se pretende predecir, esta es la función de la descripción del puesto; de igual forma el desempeño se evalúa tomando en cuenta las funciones descritas en la descripción del puesto.

Cuadro 3.1. Diagrama de modelo ex – ante.



Fuente: Elaboración propia.

3.6 Diseño del instrumento de medición.

El primer paso para diseñar el instrumento de medición consiste en realizar una revisión teórica para identificar y definir las variables. Una vez que se tienen los

conceptos de las variables se analizan en sus elementos con lo que se obtienen las dimensiones de cada variable. Cada dimensión se operacionaliza en indicadores que guían a la elaboración de los reactivos que componen el instrumento de medición.

La decisión de elaborar dos instrumentos, un cuestionario tipo Likert y una entrevista, surge del tipo de respuestas con las que se contesta el reactivo.

Los reactivos que consisten en afirmaciones tienen una escala de respuesta que van desde el 1=Siempre 2=Casi siempre 3=A veces 4=Casi nunca 5=Nunca 6=No sé conforma la encuesta tipo Likert que se busca aplicar a los gestores del talento humano para poder analizar su percepción en relación al estudio de personalidad como predictores del desempeño en el puesto.

Los reactivos elaborados como preguntas tienen un tipo de respuesta abierta. Con la entrevista se busca explorar la opinión de los seleccionadores de personal en cuanto a la utilización del estudio de personalidad dentro de la selección de personal para poder detectar la tendencia de estos.

Este proceso se ve reflejado a destalle en la matriz metodológica que da origen al primer cuestionario tipo Likert y a la entrevista. Donde se observa que las afirmaciones tienen opción de respuesta 1=Siempre 2=Casi siempre 3=A veces 4=Casi nunca

5=Nunca, se extraen para conformar al cuestionario y las preguntas con tipo de respuesta cualitativa se extraen para conformar la entrevista.

3.6.1 Operacionalización de variables.

En este apartado se muestra la forma en que las variables se operacionalizan a partir de la teoría hasta poder ser medibles. Las variables independientes se operacionalizan primero y al final la variable dependiente. Las variables independientes son “estudios de personalidad en la selección de personal” y “descripción del puesto”

El proceso consiste en definir teóricamente cada variable a partir de las definiciones aportadas por otros autores. A partir de la definición elaborada se analiza en las dimensiones que componen esta definición y a partir de ellas identificar los indicadores con los que se puedan diseñar los reactivos que conformarán el o los instrumentos de medición (Ver cuadro 3.2, cuadro 3.3 y cuadro 3.4).

Cuadro 3.2. Operacionalización de la variable independiente el estudio de personalidad en la selección de personal.

Variable: El estudio de personalidad en la selección de personal.

Definición Funcional: Para esta investigación, se considera un estudio de personalidad en la selección de personal como un documento de integración de resultados de la evaluación de la personalidad de un aspirante al puesto, con el objetivo de decidir si la persona valorada es congruente o no con el puesto vacante. El documento de integración o reporte de selección, incluya entrevista de selección, interpretación e integración de resultados en un perfil psicológico, además, como respaldo en expediente, pruebas aplicadas y calificadas/interpretadas.

Definición Operacional: Entrevista a seleccionadores, encuesta a gestores del talento,

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo	Amplitud del índice
Evaluación cognitiva.	Índice de Coeficiente Intelectual.	1. Aplicamos pruebas psicológicas para medir el C.I. de los aspirantes al puesto	Ordinal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
		2. ¿Cómo evalúan la inteligencia?	Cualitativa	Respuesta abierta
		3. Si usan pruebas psicológicas ¿Cuáles son los criterios para elegir las	Cualitativa	Respuesta abierta
	Valores numéricos y cualitativos que describan su capacidad de aprendizaje.	4. Aplicamos pruebas psicológicas para medir la capacidad de aprendizaje en los candidatos al puesto.	Ordinal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
		5. ¿Cómo evalúan la capacidad de aprendizaje de	Cualitativa	Respuesta abierta

		los aspirantes al puesto?		
	Valores numéricos y cualitativos que describa su capacidad de resolución de problemas	6 Aplicamos pruebas psicológicas para medir la capacidad de resolución de problemas generales de los candidatos al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		7. Evaluamos cuantitativamente la capacidad de resolución de problemas específicos al puesto de los candidatos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		8. Evaluamos cualitativamente la capacidad de resolución de problemas generales de los candidatos al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		9. Evaluamos cuantitativamente la capacidad de resolución de problemas específicos al puesto de los candidatos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		10. Evaluamos cualitativamente la capacidad de resolución de	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca

		problemas específicos al puesto de los candidatos.		5.Nunca
Evaluación de la conducta.	Valores numéricos y cualitativos que describan competencias en relación al puesto.	11. Evaluamos cuantitativamente las competencias generales de los candidatos al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		12. Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		13. Evaluamos cuantitativamente las competencias específicas del puesto en los candidatos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		14. Evaluamos cualitativamente las competencias específicas del puesto en los candidatos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		15¿Cómo evalúan las competencias?	Cualitativa	Respuesta abierta

	Valores cualitativos y cuantitativos que describan estabilidad emocional.	16. Evaluamos cuantitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		17. Evaluamos cualitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		18¿Cómo evalúan la estabilidad emocional de los aspirantes?	Cualitativa	Respuesta abierta
	Valores cualitativos y cuantitativos que describan tendencias de comportamiento en el trabajo.	19. Evaluamos cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo de los aspirantes.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		20. Evaluamos cualitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo de los aspirantes.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		21¿Qué instrumentos utilizan para evaluar las tendencias del comportamiento?	Cualitativa	Respuesta abierta

		22. ¿Cómo procesan los resultados?	Cualitativa	Respuesta abierta
	Valores cualitativos que identifiquen posibles conflictos con el contexto laboral.	23. Evaluamos los posibles conflictos emocionales con el puesto.	Ordinal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
	Valores y cualitativos que describan tendencias de comportamiento en relación a la autoridad.	24. Evaluamos en los aspirantes las tendencias de comportamiento con la autoridad.	Ordinal	Respuesta abierta
	Valores cualitativos que describan tendencias de comportamiento en relación con compañeros.	25. Evaluamos en los aspirantes las tendencias de comportamiento con los compañeros.	Ordinal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
	Valores cualitativos que describan tendencias en relación con equipo de trabajo subalterno.	26. Evaluamos en los aspirantes las tendencias de comportamiento con el equipo de trabajo subalterno.	Ordinal	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca

	Índices que describan tendencias en valores éticos y morales.	27. Evaluamos el sistema de valores éticos de los aspirantes al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		28. Evaluamos el sistema de valores morales de los aspirantes al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Evaluación física funcional.	Descripción cualitativa de características físicas (salud y fuerza) que se relacionen con el puesto vacante.	29.Evaluamos las características de salud física del aspirante que se relacionen al puesto	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Reporte de selección	Documento de integración de resultados de pruebas psicológicas y reporte de entrevista de selección.	30. Realizamos una entrevista de selección de personal	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		31 ¿Cómo se integran los resultados de las evaluaciones?	Cualitativa	Respuesta abierta
		32 ¿Quién aplica las evaluaciones?	Cualitativa	Respuesta abierta

		33.¿A qué puestos?	Cualitativa	Respuesta abierta
		34.Llevamos expedientes de selección de personal.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		35.Aplicamos pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		36. Las pruebas psicológicas que utilizamos están estandarizadas, validadas y son novedosas.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.3. Operacionalización de la variable independiente descripción del puesto.

Variable: Descripción del puesto.				
Definición Funcional: Para esta investigación, se considera Descripción del puesto al documento que describe general y específicamente al puesto.				
Definición Operacional: Aplicación de encuesta tipo Likert a los gestores del talento.				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo	Amplitud del índice
Características generales del puesto.	Se tiene una identificación del puesto por escrito.	37. Contamos con un documento que indique el nombre de los puestos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		38. Contamos con un documento que señale la ubicación de los puestos en la organización.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		39. Contamos con un documento que indica el sueldo percibido en cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		40. Tenemos por escrito los objetivos a lograr en cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Funciones del puesto.	Se tiene por escrito una descripción de las actividades centrales a realizar en el puesto.	41. Contamos con un documento que describa las principales tareas a cumplir en cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Se tiene por escrito una descripción de las actividades periféricas a realizar en el	42. Contamos con un documento que describa las tareas secundarias a	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

	puesto.	cumplir en cada puesto.		
Grado de responsabilidad.	Se tiene por escrito una descripción de las responsabilidades implícitas del puesto.	43. Contamos con un documento que describa las responsabilidades de cada puesto en relación con los materiales.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		44. Contamos con un documento que describa las responsabilidades éticas de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		45. Contamos con un documento que describa las responsabilidades en cuanto al personal de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		46. Contamos con un documento que indique ante que puestos se reportan resultados.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		47. Contamos con un documento que indique las áreas de responsabilidad de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Se tiene por escrito una descripción de las obligaciones del puesto.	48. Contamos con un documento que describa las obligaciones de	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca

		cada puesto.		5.Nunca
		49. Contamos con un documento que describa los periodos para cumplir con las tareas de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		50. Contamos con un documento que describa los formatos que requieren las tareas de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Condiciones del puesto	Se tiene por escrito una descripción de los conocimientos que se requieren para cumplir las funciones del puesto.	51. Contamos con un documento que señale el grado académico requerido por cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		52. Contamos con un documento que señale los conocimientos teóricos requeridos para cumplir las funciones de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		53. Contamos con un documento que señale los conocimientos técnicos requeridos para cumplir las funciones del	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

		puesto.		
		54. Contamos con un documento que indique la experiencia requerida en cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Se tiene por escrito las habilidades requeridas para cumplir las funciones del puesto.	55. Contamos con un documento que señale las habilidades necesarias para cumplir con las tareas de cada puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.4. Operacionalización de la variable dependiente desempeño en el puesto.

Variable: Desempeño en el puesto.
Definición Funcional: Para esta investigación se considera al desempeño en el puesto como los comportamientos individuales de cumplimiento de las funciones del puesto que muestran los empleados.
Definición Operacional: Aplicación de encuesta tipo Likert.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo	Amplitud del índice
Conductas de cumplimiento de las funciones del puesto.	Se cumple con las funciones del puesto.	56. El personal cumple con las funciones de su puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Se logran las metas del puesto.	57. El personal logra las metas de su puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Resultados en la evaluación del desempeño.	58. Se evalúa formalmente el desempeño.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Comportamiento organizacional ciudadano.	Apoyo al jefe inmediato con tareas fuera de las obligatorias.	59. El personal apoya a su jefe inmediato fuera de lo exigido en su puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Apoyo a los compañeros con tareas fuera de las obligatorias.	60. El personal se apoya entre si fuera de lo exigido en su puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Conductas éticas en el trabajo.	61. El personal muestra una ética del trabajo.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		62. El personal muestra los valores organizacionales.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

	Proponer activamente soluciones.	63. El personal propone soluciones fuera de las exigidas en sus funciones.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Proponer activamente mejoras en el trabajo.	64. El personal propone mejoras en el trabajo fuera de las exigidas en sus funciones.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Comportamiento de responsabilidad social dentro de la organización.	Conductas sociales que contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral.	65. Las relaciones sociales del personal contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Expresarse bien de la organización con los externos.	66. El personal se expresa bien de la organización ante los externos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Expresarse bien de los miembros de la organización.	67. El personal se expresa bien de los demás miembros de la organización ante los externos.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Mostrar discreción con los conflictos internos de la organización.	68. El personal se muestra discreto en relación a los conflictos internos de la organización.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Mostrar orgullo de pertenecer a la organización.	69. El personal se muestra orgulloso de pertenecer a la organización.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
Comportamiento negligente.	Renunciar al puesto.	70. El personal renuncia al puesto.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre

				3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Faltar justificadamente a trabajar.	71. El personal falta justificadamente al trabajo.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Faltar injustificadamente a trabajar.	72. El personal falta injustificadamente al trabajo	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Comportamiento violento hacia la autoridad.	73. El personal se comporta agresivamente hacia la autoridad	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Comportamiento violento hacia los compañeros de trabajo.	74. El personal se comporta agresivamente hacia los demás compañeros.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Robo de materiales de la organización.	75. Se presentan robos por parte del personal.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
	Comportamientos que dañen los materiales de la organización.	76. El personal muestra comportamientos que dañan el equipo de trabajo.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
		77. Existen daños en las instalaciones provocadas por el personal.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca

	Incumplimiento de las normas organizacionales.	78. El personal no cumple con las normas organizacionales.	Ordinal	1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Casi nunca 5.Nunca
--	--	--	---------	---

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 Elaboración del instrumento.

A partir de los indicadores que surgen de acuerdo a las dimensiones que componen cada variable, se elaboran los reactivos; de los cuales surge el instrumento de medición.

Para la encuesta se tomaron todos los reactivos que son afirmaciones con una respuesta que van desde el “Siempre” al “Nunca”, y que incluye el “No sé”. Se eliminaron las afirmaciones que resultaron repetitivas y se realizó un ajuste para incluir la misma cantidad de reactivos por variable a medir, se incluye la afirmación 14. Al final la encuesta queda conformada por 42 reactivos.

3.7 Matriz metodológica.

En este apartado se indica la relación que tiene el título “El estudio de personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto. Un análisis de la percepción de los gestores del talento en las organizaciones de Ensenada B.C” con el objetivo general que persigue la presente investigación consistente en analizar la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto pertenecientes a empresas con procesos de selección establecidos y presencia nacional o internacional ubicadas en la zona urbana de Ensenada, B. C. y los cinco objetivos específicos.

El primer objetivo específico es describir la utilización actual del estudio de personalidad en el proceso de selección de personal a nivel mundial.

El segundo objetivo específico es describir la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en los participantes de la investigación.

El tercer objetivo específico busca analizar la percepción de los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto.

El cuarto objetivo específico consiste en inferir las tendencias a nivel mundial en el estudio de la personalidad como predictor del desempeño en la era de la globalización.

El quinto objetivo específico busca explicar la actitud que tienen los gestores del talento en relación al estudio de personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto.

Con los mencionados objetivos se busca responder a las preguntas de investigación ¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial? ¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad como parte de selección de personal en los participantes de la investigación? ¿Cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto? ¿Cuál es el futuro del estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto a nivel mundial en la actual era de globalización? Y finalmente ¿Los gestores del talento consideran al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?

De esta manera se observa que existe una congruencia con las preguntas planteadas con los objetivos y el título que da nombre a la presente investigación. Tal como se presenta en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5. Matriz de congruencia metodológica.

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de investigación.
---------------	-------------------------	------------------------------	------------------------------------

<p>El estudio de personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto. Un análisis de la percepción en los gestores del talento en las organizaciones en Ensenada, B. C.</p>	<p>Analizar la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto pertenecientes a empresas con procesos de selección establecidos y presencia nacional o internacional ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Ensenada, B. C. en el período 2013-1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial. 2. Describir la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en los participantes de la investigación. 3. Analizar la percepción de los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto. 4. Inferir las tendencias a nivel mundial en el estudio de personalidad, como predictor del desempeño en la globalización. 5. Explicar la percepción que tienen los gestores del talento en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto. 	<p>¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial?</p> <p>¿Cómo es la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en los participantes de la investigación?</p> <p>¿Cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?</p> <p>¿Cuál es el futuro del estudio de personalidad, como predictor del desempeño en el puesto a nivel mundial en la actual era de globalización?</p> <p>¿Los gestores del talento consideran al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?</p>
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7.1 Cálculo del tamaño de la muestra.

La investigación se realiza en empresas medianas y grandes con el giro de comercializadoras, prestadoras de servicio y manufactureras ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Ensenada B. C. en México. El criterio en común es el proceso de selección de personal formal como criterio de contratación. Que puede incluir o no el estudio de personalidad. Algunas de estas organizaciones tienen presencia regional

como Supermercado Ley y Supermercado Calimax, otras tienen presencia nacional como Banca Bancomer, Banca Banamex, Banca Banorte, Supermercado Comercial Mexicana, Oxxo, Office Max, Supermercado Soriana, Samborn 's y Restaurante Vips y algunas tienen presencia internacional como lo son Restaurant Bar Apple bes, Club Costo, Fábrica Fender, Home Depot, Office Depot, Sears, Fabrica Slage, Café Starbucks, Wal-Mart y Manufacturera Hutchinson, son un total de 21 organizaciones que se identifican como la población de estudio en el corte de tiempo 2013-1. Se trata de una población finita, dada la pequeña cantidad de la población para los estándares de la estadística paramétrica que requiere al menos 30 observaciones. No se tomara una muestra, es un estudio poblacional.

3.8 Justificación

Esta investigación permitirá incluir la experiencia de los responsables del capital humano, y sus conocimientos de los indicadores de resultados de su entorno organizacional en su percepción del mismo, para optimizar el proceso de selección de personal en cuanto a efectividad y costos.

Las consecuencias de un proceso de selección de capital humano eficaz le suma competitividad a la organización (Robbins, 2009); en tanto que se beneficiarán los responsables del capital humano al mejorar su proceso de selección se benefician los

contratados que desempeñan funciones para las cuales son aptos y se beneficia la organización.

Aportar evidencia para la toma de decisiones en cuanto a la inversión de instrumentos y técnicas de medición para seleccionar personal, el entrenamiento de gestores del talento humano.

Y dentro de los centros de educación superior podrá aportar información pertinente para cambios en los programas educativos de la gestión del talento humano. Aportar evidencias para apoyar la toma de decisiones en las políticas públicas como establecer lineamientos homólogos para la medición en la selección de personal, como el destinar presupuesto para capacitación a pequeñas empresas en este sentido, puesto que Secretaría de Economía y Desarrollo Económico, en adelante SEDECO, tiene recursos destinados a Pymes para iniciar el negocio que no contempla el tema de la selección. Es necesario apoyar en el tema del talento humano a las Pymes porque son el 99.8% de las empresas mexicanas en el 2009, aportando el 72% del empleo y el 52% del producto interno bruto, en el mismo año. También es importante que los negocios que se inician sobrevivan y se vuelvan competitivos (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C, 2009).

Contribuir al conocimiento teórico que se tiene en cuanto al proceso de selección de personal y sus variables que afectan el desempeño en el puesto. Identificando los elementos que hacen más efectivo al desempeño individual para apoyar a las empresas en el desarrollo de estrategias para mejorar al talento humano.

El aporte metodológico será la elaboración de un instrumento de medición válido y confiable para el análisis de la percepción de los gestores del talento en las organizaciones en cuanto a los estudios de personalidad en el proceso de selección del capital humano y su relación con el desempeño.

Se cuenta con apoyo de CONACYT que permite financiar la investigación, también se cuenta con el apoyo de investigadores experimentados para asesorar el desarrollo de la investigación; por otra parte los sujetos de estudio se encuentran dentro de la ciudad de Ensenada del 2012-2013. Una limitante es el tiempo para realizar la investigación y que no se cuenta con un equipo de encuestadores para la realización del estudio piloto, ni para la recolección de datos.

3.9 Alcance de la investigación

La investigación deja fuera a las micro y pequeñas empresas para estudiar sólo los procesos de las más grandes. Su impacto es dentro de la gestión del talento humano

en cuanto a selección de personal. Esta investigación está limitada geográficamente, en el nivel local, siendo el estudio en la ciudad de Ensenada, B. C. y el corte de tiempo del año 2012-2 a 2013-1.

3.10 Método.

En este apartado se describe el método con el cuál se desarrolló el proceso de validación del instrumento de medición. Una vez diseñado el instrumento se procede a la prueba piloto con participantes de características similares a la población de estudio pero de otras ciudades que accedieron a contestar el cuestionario y con cuyas respuestas sirvieron para buscar la validación de constructo.

3.10.1 Validación del cuestionario como instrumento de medición.

El procedimiento se inicia con una revisión de la literatura para definir operacional y funcionalmente las variables a medir, con lo cual se establecieron las dimensiones, indicadores y los ítems que conformarían el diseño del instrumento. Consiste en un cuestionario tipo Likert con una escala de respuesta de 1= Siempre, 2= Casi Siempre, 3= A veces, 4= Casi Nunca, 5= Nunca, 6= No Sé.

El siguiente paso fue examinar la validez de contenido a partir de una revisión de expertos. Para lo cual se les solicita a cinco expertos en el área de selección de personal y metodología. Se les pide que a partir de los objetivos de la investigación, el modelo ex ante propuesto, las definiciones conceptuales y funcionales de cada variable y los reactivos elaborados. Ellos tendrían que ubicar a cada reactivo en la variable que, según consideren, le corresponde.

Los jueces no comparan datos, ni comentan sus respuestas entre ellos. Esto con el objetivo de obtener la validez de contenido con la coincidencia de las respuestas por parte de los expertos y poder elegir los reactivos útiles del instrumento de medición o cambiar la redacción de algún reactivo según sea el caso.

Se observaron las frecuencias de las respuestas de los jueces y de acuerdo al porcentaje de coincidencia se agrupan los reactivos, con 90% o 100% se consideran reactivos excelentes y se conservan, al igual que los de 80% y 89%, los reactivos que obtengan de un 60% a 79% se consideran buenos si se modifican y los que obtengan menos de 59% se consideran malos y se eliminan.

Con la evaluación de los expertos se ordenaron los reactivos según el puntaje su puntaje y se eliminaron los reactivos el 6 y 14. Se muestra en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Ubicación de los reactivos después proceso del jueceo con expertos.

Nombre de la Variable	Muy Malos	Malos	Modificable	Muy buenos	Excelentes
	50%	51% 59%	60% 79%	80% 89%	90%100%
Estudios de personalidad en la selección de personal	14,	6,	20, 24, 27, 35, 40, 46,	3, 12, 19, 25, 29, 30,	2, 5, 16, 21, 23, 28, 31, 32, 33, 58, 60, 66,
Descripción del puesto				11, 38, 39, 45,	1, 7, 9, 15, 17, 34, 37, 41, 42, 47, 49, 51, 52, 53, 55,
Desempeño en el puesto			56,	4, 8, 10, 13, 18, 22, 26, 43, 48, 54, 59, 63, 64, 65	36, 44, 50,57, 61, 62,

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se modificaron el 20, 24,27, 35, 40, 46 y 56. Se revisa la cantidad de reactivos por variable y se registran 24 reactivos para la variable Estudio de personalidad en la selección de personal, 19 reactivos en la variable Descripción del puesto y 21 en la variable Desempeño en el puesto.

Por lo tanto, en busca de mantener la consistencia interna del instrumento se realiza un ajuste en que cada variable tenga el mismo número de reactivos. Se procede a modificar la redacción de los reactivos para eliminar los redundantes y se compacte el número de afirmaciones conservando su validez. Quedando como se indica en el cuadro 3.7.

Cuadro 3.7. Los reactivos por cada variable

VARIABLE	Número de reactivo	Cantidad de reactivo
Estudios de personalidad en la seleccion de personal	2,3, 5, 16, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 51, 58, 60, 66,	18
Descripcion del puesto	1, 7, 9, 11, 15, 17, 34, 37, 38, 39, 41, 42, 47, 49, 52, 53, 55,	18
Desempeño en el puesto	4, 8, 10, 13, 18, 26, 36, 43, 44, 48, 50, 54, 56, 57, 61, 63, 64, 65,	18
Reactivos eliminados	6,12,14,20,22,27,29,35,40,45,46,59,62	
	TOTAL:	54

Fuente: Elaboración propia.

Al cuestionario resultante se le incluye las variables sociodemográficas tales como ciudad donde se aplica el cuestionario, puesto que ocupa, tiempo en la empresa, tiempo en el puesto actual, edad, sexo, ¿participa en el proceso de selección de personal?, ¿participa en evaluación de desempeño? Y se reordena la numeración de los reactivos quedando de la manera que lo indica el cuadro 3.8.

Cuadro 3.8 Numeración resultante para prueba piloto.

VARIABLE	Número de reactivo
Estudios de personalidad en la seleccion de personal	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19
Descripcion del puesto	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37
Desempeño en el puesto	38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se aplicó la prueba piloto y se hicieron algunas correcciones a los reactivos tomando en cuenta la teoría y los resultados obtenidos con los análisis estadísticos realizados.

La muestra piloto se eligió por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia a gerentes de empresas que participen en el proceso de selección de personal y en la evaluación del desempeño. Las empresas en las que forman parte tienen establecidos ambos procesos formalmente y son empresas tanto regionales, nacionales como globales. Se entregaron 12 encuestas, se recuperaron contestadas siete; de los cuales son tres mujeres y cuatro hombres, en edades desde 25 años a 44, con una antigüedad en su puesto desde seis meses a 12 años. Todos reportaron participar en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño.

Se aplicaron los cuestionarios a los gerentes, en persona cuatro y los restantes por medio de correo electrónico. Los resultados son analizados en el programa SPSS 20 donde se diseña la base de datos. El primer análisis busca la homogeneidad para verificar la confiabilidad con el índice Alfa de Cronbach, después se busca el índice de homogeneidad por variable.

Los resultados arrojan como primer índice que se necesita conocer es la confiabilidad global del instrumento el cual es de .980 con el total de 55 ítems la cual se considera

aceptable y al buscar el índice de confiabilidad por variable, se obtiene un puntaje de .985 por la variable Estudios de personalidad en el proceso de selección, .983 en la variable Descripción del puesto y en la tercera variable Desempeño en el puesto se obtiene un índice de confiabilidad del .771 que es más bajo que de las dos anteriores pero sigue en el rango aceptable (ver cuadro 3.9).

Cuadro 3.9. Índice de confiabilidad por variable.

Nombre de la variable	Índice de confiabilidad	Numero de reactivos
Estudios de personalidad en el proceso de selección	.985	19
Descripción del puesto	.983	18
Desempeño en el puesto	.749	18

Fuente: Elaboración propia.

Al final el instrumento se aplica con 55 reactivos en escala tipo Likert con una escala de Siempre (1), Casi siempre (2), A veces (3), Casi nunca (4), Nunca (5) y No sé (6). Que finalmente es el que se aplicó.

Luego se aplicó el análisis factorial exploratorio pero no se tomó en cuenta pues pertenece a la estadística paramétrica y al realizar el análisis con una muestra menor de 30 observaciones, como la obtenida por el piloto, sus resultados no son concluyentes. Se optó por la validación de concepto y la validación de los jueces para el instrumento.

Capítulo IV

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y que conforman la evidencia empírica de esta investigación. Se describe la muestra encuestada, sus respuestas y datos sociodemográficos, con el análisis estadístico de frecuencias en el Programa de Estadística para las Ciencias Sociales (SPSS).

Se aplicaron 21 encuestas a empresas ubicadas en la zona urbana en la ciudad de Ensenada, B. C. de las cuales se recuperaron 17 que representa una tasa de respuesta de 77.2 % de la población identificada. No se aplicaron entrevistas. Las empresas encuestadas son de distintos giros, siete de servicio, nueve comercializadoras y una de manufactura. Todas las empresas encuestadas tienen un proceso de selección formalizado y tienen presencia a nivel internacional, nacional o regional.

La encuesta mide la percepción que los gestores del talento humano tienen en relación a la realización de los estudios de personalidad como instrumento predictor del desempeño en el puesto. También mide la percepción que cada gestor tiene sobre la utilización de la descripción del puesto como criterio para evaluar el desempeño en el puesto.

Después de aplicar la encuesta, la cual se dejaba en la empresa y posteriormente se recuperaba, se creó una base de datos con el programa computacional *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) y se aplicaron los análisis estadísticos de frecuencias y coeficiente de correlación no paramétrica de Spearman Rho con un nivel de significancia de 0.01 con dos colas.

4.1 Descripción de los participantes.

Los encuestados fueron gestores del talento como gerentes o como seleccionadores de personal. La mayoría de los encuestados tienen puestos con diversos nombres que van desde Administrador de Recursos Humanos hasta Supervisor pasando por coordinadores y encargados, gerentes, subgerentes y jefes, tanto de turno como, en un caso, jefe de capital humano. La variedad de nombres en los puestos es la constante.

El único puesto que se repite en los encuestados es el de subgerente con tres veces, los demás puestos son diversos y sin una uniformidad. Por otra parte, no se cuenta con una descripción de funciones de estos cargos para comparar funciones y determinar la similitud entre los puestos. La única función que se tiene en común es la de gestor del talento humano en el sentido de que tienen un equipo de trabajo bajo su cargo.

Si se agrupan los puestos en categorías se puede apreciar mejor la distribución del nombre en los puestos del gestor del talento entre los participantes. El término más común es el de subgerente con cuatro participantes, gerente, coordinador, encargado,

jefe y otros nombres son designados a dos participantes cada uno. Finalmente ocupando un participante son el administrador de recursos humanos y director administrativo (ver cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Nombre del puesto que ocupan los gestores del talento participantes.

Nombre del puesto	Número de participantes
Administrador de recursos humanos	1
Coordinador	2
Encargado	2
Gerente	2
Subgerente	4
Director administrativo	1
Jefe	2
Otros	2

Fuente: Elaboración propia.

Otro factor investigado, es el tiempo que los encuestados llevan en la empresa que laboran actualmente y estos tiempos van desde los seis meses hasta los 12 años en la misma empresa. El tiempo más frecuente de permanencia en la empresa por parte de los encuestados son dos, cinco y nueve años, pues 11 de los 17 encuestados entran en ese periodo de tiempo.

Los resultados muestran cuatro de los encuestados con permanencia en la empresa en meses, aunque dos de ellos rebasan el año laborando. El periodo de permanencia en la empresa puede influir en el conocimiento que estos gestores tienen sobre la

empresa, la cultura organizacional, misión y visión organizacional, reglamentos, objetivos organizacionales, filosofía y procesos, entre otros elementos.

Como se observa en el cuadro 4.2, cinco participantes representan el 29% de los participantes, están en el rango de menos de dos años en la empresa y en el rango extremo están ubicados otros cinco participantes. El 29% de los encuestados tienen de nueve a 12 años trabajando en la actual empresa. Tal como se muestra en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Tiempo ocupado en la empresa por los participantes en categorías.

Tiempo en la empresa	Cantidad de participantes
6 meses a dos años	5
2 a 5 años	4
5 a 8 años	3
9 a 12 años	5

Fuente: Elaboración propia.

En una parte de la encuesta se indagó sobre el tiempo en la empresa actual y sobre el tiempo en el puesto actual para identificar posibles promociones de puesto de los participantes. Los encuestados con mayor tiempo en el puesto y se supone con mayor conocimiento de sus funciones son dos, con una permanencia de nueve y 11 años en el mismo puesto gerencial, los demás rangos van desde los dos meses hasta los siete años (ver cuadro 4.3).

Cuadro 4.3. Tiempo en el puesto actual comparado con el tiempo en la empresa.

Cantidad de participantes	Tiempo en la empresa	Tiempo en el puesto actual
1	Año y medio	2 meses
1	6 meses	6 meses
1	15 meses	15 meses
1	20 meses	20 meses
3	7 años y medio/5 años/10 años	2 años
1	5 años	3 años
1	3 años 9 meses	3 años 9 meses
1	8 años	4 años
2	9/5 años	5 años
1	5 años y medio	5 años y medio
1	9 años	7 años
1	9 años	9 años
1	12 años	11 años

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que cinco de los 17 encuestados están en el rango de los dos a los cinco años. Los otros 12 encuestados se encuentran distribuidos cada uno en los distintos rangos de tiempo desde los dos meses con el menor tiempo en el puesto, hasta los 11 años con el mayor tiempo en el puesto actual. Además diez de ellos, 58%, han crecido en la empresa pues tiempo antes ocupaban otro puesto que le da otra perspectiva de la empresa.

El tiempo de permanencia en el puesto puede influir en cómo se perciben los procesos de selección de personal y sus efectos en el desempeño del puesto. También puede influir en el conocimiento sobre los resultados y en las estrategias en gestión del capital humano para la productividad de la organización. Lo anterior puede indicar que la mayoría de los participantes tienen suficiente conocimiento sobre el funcionamiento de la organización como para haberse formado una opinión sobre su gestión.

La edad de los encuestados también se consideró como variable sociodemográfica y el rango va desde los 25 años, siendo este participante, el más joven hasta los 54 años con el mayor en edad.

Los encuestados menores de 30 años son siete. Los diez restantes se distribuyen en seis dentro de los 30 a los 40 años de edad y cuatro más están más allá de los 40 años. Se puede apreciar mejor la distribución por edades en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4. Distribución de los participantes por edad en categorías.

Edad	Cantidad de participantes
25 a 30 años	8
31 a 40 años	6
41 a 50 años	3

Fuente: Elaboración propia.

El sexo de los encuestados son nueve mujeres y ocho hombres, no se ve mayor tendencia, solo que se considere que es una mujer más en el cargo ejecutivo que hombres (Ver cuadro 4.5).

Cuadro 4.5. Sexo de los encuestados.

Sexo	Cantidad de encuestados
Mujer	9
Hombre	8

Fuente: Elaboración propia.

No es el objetivo de esta investigación analizar la influencia del género en sí mismo en relación a la ocupación gerencial. Aun así se observa en los puestos una distribución equitativa. Al igual que su participación en la gestión pues todos los encuestados participan en, al menos una etapa, del proceso de selección como parte de sus funciones en el puesto como gestor del talento humano.

Una característica importante en la elección de los gestores del talento humano a encuestar es que conocieran el proceso de selección. Algunos tienen una participación activa en pre selección, como se ve en el cuadro 4.6, y después un equipo de seleccionadores asignados por la empresa se encarga del resto, teniendo ellos una participación más distante del proceso. La mayoría de ellos conoce el proceso de selección que maneja su empresa (Ver cuadro 4.6).

Cuadro 4.6. Participa en el proceso de selección de personal

Participa en el proceso de selección de personal	Cantidad de encuestados
Si	17

Fuente: Elaboración propia.

Otro proceso importante para medir en la percepción de los gestores es su participación en la evaluación del desempeño en el puesto. Todos, a excepción de uno, contestaron que si participan del proceso de evaluación (ver cuadro 4.7).

Cuadro 4.7. Participa en evaluación de desempeño en el puesto.

Participa en evaluación de desempeño	Cantidad de encuestados
Si	16
No	1

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, los encuestados no dieron más detalles sobre la forma de evaluar el desempeño. En esta investigación se considera que al tratar con el equipo de trabajo a su cargo tienen una percepción sobre el desempeño en el puesto.

4.2. Análisis de correlación no paramétrica.

Posteriormente se aplicó el análisis estadístico no paramétrico de correlación de Spearman entre los reactivos que integran las variables selección de personal y la variable evaluación de desempeño en el puesto. Los resultados que se obtuvieron fueron de una correlación lineal positiva significativa entre ocho reactivos de los 18 correspondientes a evaluación de desempeño en el puesto y los 19 reactivos en selección de personal.

Lo cual puede estar indicando una leve tendencia a la asociación entre estas dos variables y podría indicar una correlación leve. Se consideran los valores mayores a .70, con un nivel de significancia de 0.01 y con dos colas. Como se ve en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8. Coeficiente de correlación Spearman Rho entre los reactivos de las variables selección de personal y evaluación de desempeño en el puesto.

	1	2	7	9	12	13	16
44							.705
50	.747						
51			.770				
52	.839	.759		.767	.767	.767	

Fuente: Elaboración propia.

El reactivo uno que trata sobre la aplicación de pruebas psicológicas para evaluar el sistema valores de ética laboral del candidato en el proceso de selección, se correlacionó positivamente con el reactivo 50 que trata en la evaluación del desempeño en el puesto con que el personal muestre conductas que reflejan los valores organizacionales y con el reactivo 52, que pregunta si el personal se muestra orgulloso de pertenecer a la organización. Lo cual puede significar que cuando se evalúa el sistema de valores del candidato entonces puede predecirse si éste aceptará los valores de la organización. Y si ambos sistemas de valores, tanto del candidato como de la organización que contrata, son armónicos entonces el candidato mostrará orgullo por pertenecer a una organización con la cual se identifica.

El reactivo dos pregunta si se aplican pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal para evaluar la capacidad de aprendizaje en los candidatos al puesto. Se correlacionó con el reactivo de evaluación de desempeño 52 que pregunta si el personal se muestra orgulloso de pertenecer a la organización. La correlación es positiva. Esto puede deberse a la capacidad de las personas de conocer y adaptarse al contexto de la organización. Esta adaptación puede tener como consecuencia un sentido de pertenencia.

Este reactivo 52, se correlacionó positivamente con el reactivo siete que se pregunta si se aplican pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento en relación a las personas que serán el equipo subalterno de trabajo del candidato. Se

correlaciona con el reactivo nueve que pregunta sí se aplican pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores morales en los aspirantes al puesto y con el reactivo 12 que pregunta sí se aplican pruebas psicológicas como parte del proceso de selección. También se correlacionó positivamente con el reactivo 13 que pregunta si las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección están estandarizadas, validadas y son novedosas para el candidato al puesto. Estas cuatro correlaciones pueden indicar que cuando se aplican pruebas psicológicas en el proceso de selección se pueden predecir sí la persona elegida para contratación mostrará orgullo por la organización y cómo será su comportamiento como líder. Al tener la descripción de su sistema de valores morales se pueden predecir las tendencias del comportamiento puesto que son pautas de comportamiento. También se puede deducir que las pruebas que se utilicen en la selección deben de tener validez, confiabilidad y que el candidato no las conozca para evitar contaminación de los resultados arrojados por ellas.

Estas correlaciones son importantes porque son las que aportan evidencia sobre la utilización de las pruebas psicológicas en el proceso de selección y su capacidad para predecir el desempeño en el puesto. De acuerdo a la opinión de los participantes.

Finalmente el reactivo 44 que pregunta sí el personal propone soluciones fuera de las exigidas por sus funciones se correlacionó con el reactivo 16 que indaga sí se evalúan cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo como parte del proceso de selección. Lo que puede indicar que los gestores del talento piensan que al

conocer las tendencias del comportamiento de los candidatos podrán elegir al que mejor se pueda desempeñar. Esta puede ser una de las correlaciones más importantes pues aporta evidencia de que los participantes piensan que las pruebas psicológicas pueden describir las tendencias del comportamiento y con ello predecir el desempeño en el puesto.

Puede decirse que la aplicación de pruebas psicológicas que miden la capacidad de aprendizaje, el sistema de valores y las tendencias del comportamiento sí son predictores de las conductas de mostrar orgullo por la empresa, mostrar los valores organizacionales y de proponer soluciones a problemas aunque no se lo exijan las funciones descritas en su puesto.

Pero no se encontraron correlaciones positivas entre los reactivos que preguntaron sobre la capacidad de las pruebas para predecir el cumplimiento de las funciones en el puesto, el logro de las metas de su puesto, ni si el candidato va renunciar al puesto o faltar al trabajo, ni los posibles comportamientos agresivos que puedan mostrar los colaboradores. Lo que puede indicar que los participantes no piensan que la aplicación de pruebas psicológicas como parte de la selección de personal predicen estos comportamientos del desempeño individual.

Entonces se aplicó el mismo análisis estadístico no paramétrico de correlación entre los reactivos que conforman las variables selección de personal y descripción del puesto. De los cuales se encontraron 34 correlaciones. Tal como se muestra en el cuadro 4.9.

Cuadro 4.9. Coeficiente de correlación Spearman Rho entre los reactivos de las variables selección de personal (x) y descripción del puesto (y).

x	1	4	5	6	8	9	12	13	14	15	17	18
Y												
20		.894		.820						.748	.810	.766
21		.896		.822						.751	.815	.769
22			.739									
24			1.000									
25			.739									
26			1.000									
28			1.000									
29					.710							
30					.723							
32			1.000									
34			.739						.817	.854		
35					.738							
36	.829				.812	.848	.848	.848	.997	1.000		
37	.829				.812	.848		.848	.997	1.000		

Fuente: Elaboración propia.

La primer correlación se dio entre el reactivo cuatro que trata sobre sí se evalúa cuantitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto y el reactivo 20 que habla de contar con un documento que describa las responsabilidades en cuanto al personal de cada puesto y con el 21 que se refiere a un documento que señale los conocimientos teóricos requeridos para cumplir las funciones de cada puesto.

Esto puede ser debido a que la descripción de las funciones del puesto y los conocimientos teóricos que deben cubrirse permiten establecer un criterio para definir la estabilidad emocional que es necesaria evaluar en el candidato para desempeñarse adecuadamente en el puesto.

El reactivo cinco que pregunta sobre la evaluación cualitativa de las tendencias del comportamiento en el trabajo de los candidatos al puesto se correlaciono con el reactivo 22 que habla de indicación por escrito de sueldo correspondiente a cada puesto, se correlaciona con el reactivo 24 que pregunta sobre si se cuenta con la descripción por escrito de las obligaciones de cada puesto con un valor de 1.000 lo cual es una correlación altamente significativa. Lo que puede deberse a que contando con una descripción de las obligaciones del puesto se tiene la claridad de los comportamientos que se medirán en el candidato y establecer desde la selección de personal el sueldo que recibirá el candidato, en caso de ser contratado, evitando así una decepción cuando se encuentre laborando.

El mismo reactivo cinco se correlacionó también con el reactivo 25 que pregunta si se cuenta con el nombre dentro de la descripción del puesto. Se correlacionó también con el reactivo 26 que pregunta si existe un documento que señale la ubicación del puesto en la organización y con el reactivo 28 que indaga si se cuenta con la descripción por escrito de las principales tareas a cumplir en cada puesto. Ambas con un valor de 1.000 lo cual puede significar que contar por escrito con el nombre, ubicación y descripción de las principales tareas sirven de un criterio que permite definir cualitativamente las tendencias del comportamiento en el trabajo que se espera desempeñe el candidato en caso de contratación .

Y con el mismo puntaje que el anterior, 1.000, se correlacionó el reactivo cinco que indaga si se evalúa cualitativamente las tendencias del comportamiento del candidato en el trabajo como parte de la selección con el reactivo 32 que pregunta si existe por escrito las áreas de responsabilidad de cada puesto. Lo cual puede indicar para los gestores participantes que contar por escrito con la descripción de las responsabilidades exigidas en el puesto se puede establecer el criterio para definir cualitativamente las tendencias del comportamiento adecuadas para un desempeño deseado del puesto. Y también puede ser el criterio para la toma de decisión de la contratación.

Esto puede indicar que la ubicación del puesto, las principales tareas a cumplir del puesto y sus áreas de responsabilidad son muy importantes como criterios para hacer

las mediciones en selección de personal como proceso predictor del desempeño y también en la toma de decisión en la elección del candidato más apto para contratación.

El siguiente reactivo que correlaciono es el seis que pregunta por la aplicación de pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento en relación con la autoridad en los aspirantes al puesto y el 20 con preguntar si la descripción del puesto describe las responsabilidades del puesto. Se correlaciono con el reactivo 21, si la descripción del puesto señala los conocimientos teóricos requeridos para cumplir las funciones.

Lo anterior puede indicar, en la percepción de los participantes, al tener claros los conocimientos técnicos y las responsabilidades del cargo vacante permitirá establecer los parámetros para evaluar, en la selección de personal, la actitud ante la autoridad que se deberá mostrar por parte del candidato en caso de ser contratado. Por lo tanto, una adecuada evaluación de estos elementos en la selección dará como consecuencia un adecuado desempeño en relación con la autoridad.

El reactivo ocho que pregunta si los gestores participantes aplican pruebas psicológicas para identificar conflictos emocionales en los candidatos al puesto tuvo cinco correlaciones. La primera con el reactivo 29 que mide si los encuestados cuentan con

un documento que describa las tareas secundarias a cumplir en cada puesto. Con el 30 que pregunta si se describen por escrito las responsabilidades de cada puesto. Con el 35 sobre la descripción del puesto incluye los conocimientos técnicos requeridos por cada puesto. Con el reactivo 36 que pregunta sobre la experiencia requerida en la descripción del puesto y correlaciono con el reactivo 37 que se pregunta sobre las habilidades necesarias para cada puesto, en la descripción del puesto.

Esto puede deberse a que al evaluar los conflictos emocionales, como falta de confianza en sí mismo, durante el proceso de selección se puede predecir si el candidato una vez contratado será capaz de mantener los comportamientos necesarios para desarrollar las funciones que le exige su cargo. Puede ser que los conflictos emocionales, si son importantes, pudieron haber evitado que el candidato se comprometiera con un entrenamiento que le permita desarrollar las competencias que pide la descripción del puesto.

El reactivo nueve que indaga si los gestores participantes consideran aplicar pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores morales en los aspirantes al puesto en el proceso de selección tuvo dos correlaciones, con el reactivo 36 y 37 que preguntan sobre la experiencia requerida en el cargo y las habilidades necesarias para cada puesto en su descripción.

Esto puede estar indicando que utilizar pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores del candidato al puesto como parte de la selección y comparar con los requerimientos descritos en el cargo permite predecir que el contratado tenga las habilidades necesarias para ocupar el puesto.

Por otra parte, el reactivo 12 que mide la aplicación de pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal tuvo correlación con el reactivo 36 que pregunta sobre la existencia por escrito de una descripción de la experiencia requerida en el puesto. Al igual que en las interpretaciones anteriores, parece corroborarse que la descripción del puesto establece los parámetros de la selección y entonces la predicción sobre el desempeño es acertada.

El reactivo 13 que mide si las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección de personal están estandarizadas, validadas y son novedosas se correlaciona con los reactivos 36 que pregunta si se cuenta con por escrito con las especificaciones de la experiencia requerida por el puesto y 37, si se cuenta con la descripción de las habilidades requeridas para cada puesto.

El reactivo 14 pregunta si los gestores del talento aplican pruebas psicológicas durante la selección de personal para evaluar la capacidad de resolución de problemas en los candidatos al puesto se correlaciona con los reactivos 36, experiencia requerida, 37,

habilidades necesarias, y 34 que se refiere a si se cuenta por escrito el grado académico requerido por el puesto.

Las correlaciones anteriores pueden explicarse como al contar con la especificación de las habilidades necesarias para el puesto, experiencia requerida y grado académico es posible establecer los parámetros de la evaluación de personalidad en la selección de personal para realizar la predicción del desempeño adecuado.

El reactivo 15 pregunta si los gestores participantes evalúan cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto durante la selección tuvo cinco correlaciones. La primera es con el reactivo 20 indaga sobre la existencia de un documento que describa las responsabilidades del puesto, el 21 indaga sobre el registro por escrito de los conocimientos teóricos exigidos por el cargo y el reactivo 34 que pregunta si la descripción de puestos indica el grado académico requerido. Arrojan un coeficiente de correlación de 1.000 con los reactivos 36, descripción de la experiencia requerida, y 37, descripción de las habilidades necesarias, pueden estar indicando la relación de describir los conocimientos, habilidades y conocimientos que el puesto requiere se establece claramente la búsqueda de estos elementos en la selección de personal y permite elegir al más cercano a este perfil.

El reactivo 18 pregunta a los gestores si aplican pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento del candidato al puesto en relación a sus compañeros tuvo dos correlaciones positivas, con el reactivo 20, se describen las responsabilidades requeridas y 21, se describen los conocimientos teóricos necesarios para desempeñar el cargo. Estos dos reactivos han sido frecuentemente correlacionados con la selección de personal lo cual se interpreta como elementos clave tanto para la evaluación del candidato como para la toma de decisión al contratar.

Finalmente las correlaciones positiva significativa entre los reactivos que conforman la variable de estudios de personalidad en el proceso de selección y los reactivos que conforman la variable descripción del puesto se corrobora a lo esperado en el modelo ex ante. La descripción del puesto marca los criterios de búsqueda y decisión en la selección de personal y también es el criterio para elegir los instrumentos de medición en la selección.


El modelo ex ante también propone una relación entre la descripción del puesto y la evaluación de desempeño; por lo cual se realizó el análisis estadístico de correlación no paramétrica de Spearman con los reactivos incluidos en estas dos variables. Con estos reactivos se encontraron siete correlaciones positivas leves con los coeficientes de correlación del .705 al .730.

Estas correlaciones fueron entre el reactivo 44, que pregunta al gestor del talento si el personal propone soluciones fuera de las exigidas en sus funciones, con los reactivos 27, que pregunta si tienen por escrito los objetivos a lograr por cada puesto, 31 que mide si tienen por escrito la descripción de las responsabilidades éticas de cada puesto, con el reactivo 33 que pregunta si cuentan con un documento que describa los formatos que requieren las áreas de cada puesto, el reactivo 34 que les pregunta a los gestores si su descripción de cada puesto indica el grado académico requerido, el 35 pregunta si la descripción de los puestos indica el conocimiento técnico que requiere, 36, si la descripción de puestos indica la experiencia necesaria para desempeñar el cargo, y 37, si se indica por escrito las habilidades necesarias para cada puesto.

Esto puede indicar la relación entre un comportamiento proactivo para lograr un alto desempeño y una descripción de puestos que indique los objetivos de cada puesto, las responsabilidades éticas, los formatos a utilizar, el grado académico requerido, conocimientos técnicos, experiencia y habilidades. Esto puede indicar la claridad que ofrece una adecuada descripción de puestos para orientar los comportamientos de los colaboradores contratados hacia un alto desempeño.

Al igual que con la selección de personal, la descripción del puesto parece marcar los indicadores a evaluar en el desempeño de acuerdo a la percepción de los encuestados (Ver cuadro 4.10).

Cuadro 4.10. Coeficiente de correlación Spearman de los reactivos en las variables descripción del puesto y evaluación de desempeño en el puesto.

Reactivos	44	
		
27	.705	← Coeficientes
31	.722	
33	.730	
34	.709	
35	.705	
36	.705	
37	.705	

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones con mayor significancia están entre los reactivos en las variables de estudios de personalidad en la selección de personal y descripción del puesto, y en menor grado los reactivos en estudios de personalidad con la evaluación del desempeño y más o menos en el mismo grado se correlacionan las variables de estudios de personalidad con el desempeño.

Aunque si se correlacionan, es apenas significativo, con valores de .705 al .770 y solo una correlación con un coeficiente de .839 considerado con mayor valor y tiene que ver con los reactivos que preguntan si se mide el sistema de valores del candidato en la

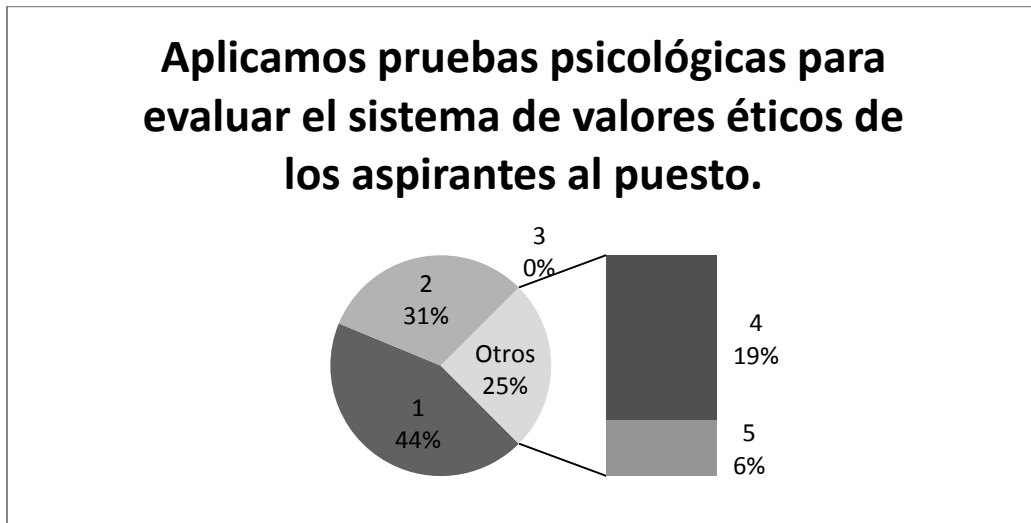
selección de personal y la evaluación del orgullo en el colaborador por pertenecer a la empresa.

Esto puede significar que para contar con colaboradores orgullosos de pertenecer a la organización que los contrata es necesario seleccionar candidatos con un sistema de valores similar a los de la organización.

En otro sentido, surge la pregunta de cómo es la utilización del estudio de personalidad en la selección de personal en las organizaciones participantes. Para contestar esta pregunta se analizan las respuestas a los reactivos de la variable estudios de personalidad en la selección. Se revisó la frecuencia de las respuestas en esta variable para inferir la manera de utilizar el estudio de personalidad como predictor.

El 44% de los participantes contestaron que siempre aplican pruebas psicológicas para evaluar el sistema de ética en los aspirantes al puesto. El 31% casi siempre aplica pruebas para medir la ética de los candidatos al puesto vacante. Lo que implica que el resto de los participantes utilizan otro instrumento para evaluar este elemento, como la entrevista, también puede ser que el gestor no tiene esa información o definitivamente no se evalúa la ética (Ver frecuencias en la gráfica 4.1).

Grafica 4.1. Frecuencia de respuestas al reactivo 1.

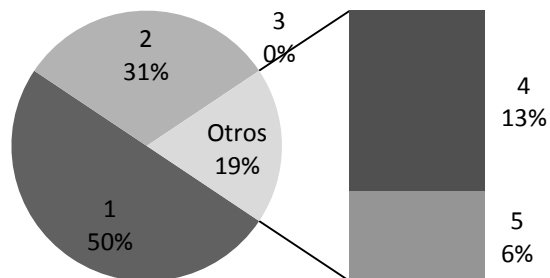


Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los encuestados aplican siempre pruebas psicológicas para evaluar para cualitativamente la capacidad de aprendizaje y el 31 % lo hace casi siempre. Entonces es la minoría que utiliza otros medios. Es el 19 % que no tiene esa información (Ver gráfica 4.2).

Gráfica 4.2 Frecuencia de respuestas al reactivo 2.

Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar cualitativamente la capacidad de aprendizaje en los candidatos al puesto.

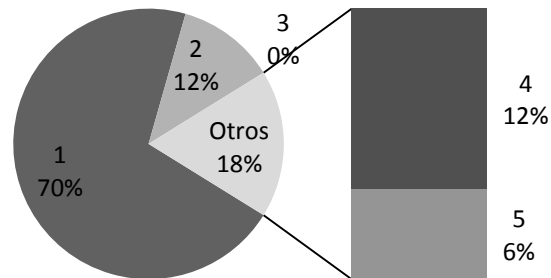


Fuente: Elaboración propia.

El 70% siempre aplica pruebas psicológicas para evaluar cualitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto. Esto resulta importante pues la estabilidad emocional es un elemento clave en el estudio de personalidad para predecir el desempeño. Es el 18% quien responde no tener la información (Ver gráfica 4.3).

Gráfica 4.3. Frecuencias de respuesta al reactivo 3.

Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar cualitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto.

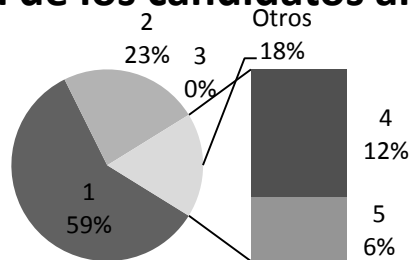


Fuente: Elaboración propia.

El 59% responde siempre al evaluar cuantitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto. No se indaga la manera de evaluar cuantitativamente pero el 23% responde hacerlo casi siempre y el 18% no lo sabe. Sólo el 6% responde nunca evaluar este aspecto de la personalidad (Ver gráfica 4.4).

Gráfica 4.4. Frecuencias de respuesta al reactivo 4.

Evaluamos cuantitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto

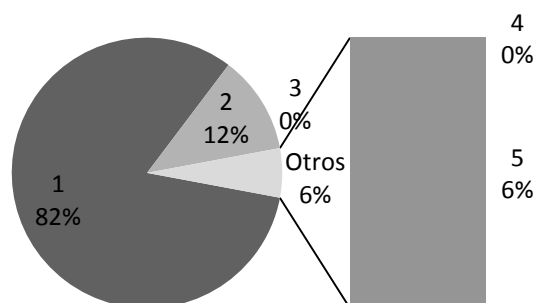


Fuente: Elaboración propia.

El 82% de los participantes contestó que siempre aplica pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento en relación con la autoridad y el 12% lo hace casi siempre. Son la minoría que no lo hace o lo ignora (Ver gráfica 4.5).

Gráfica 4.5. Frecuencias de respuesta al reactivo 5.

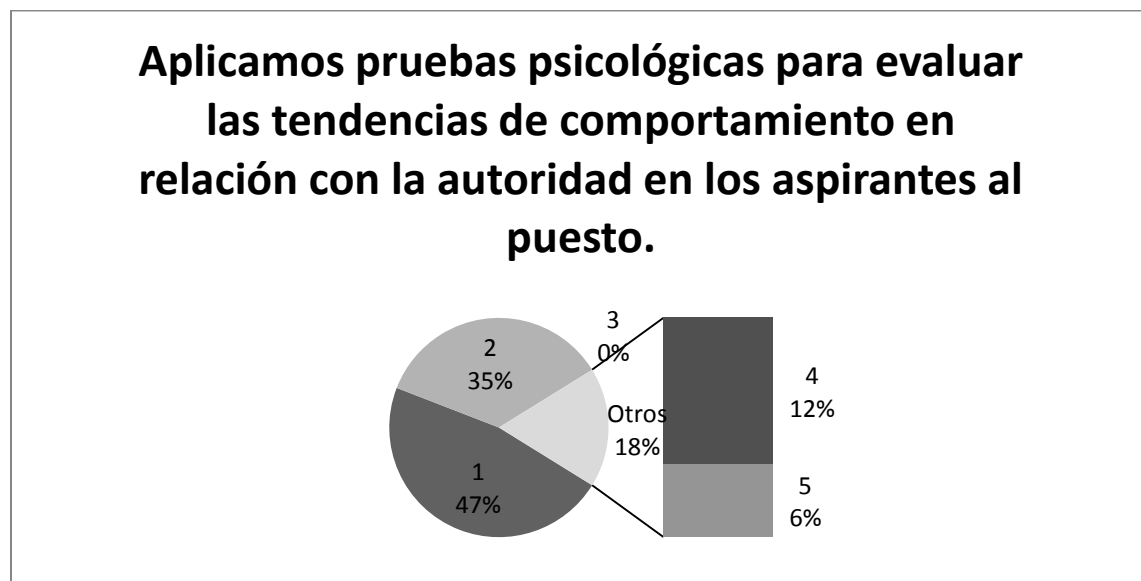
Evaluamos cualitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo en los candidatos al puesto



Fuente: Elaboración propia.

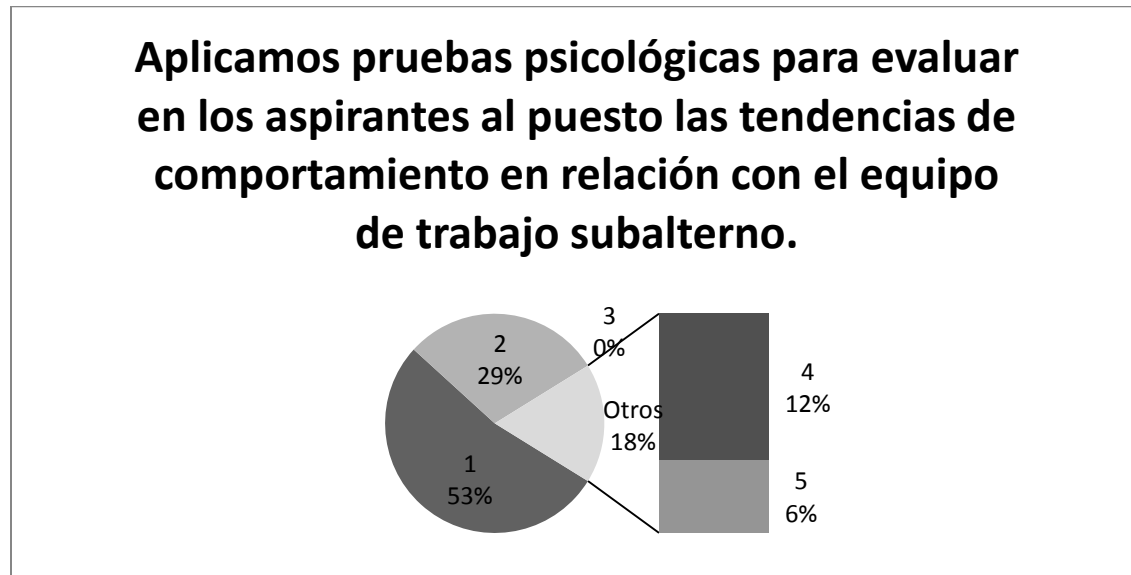
En ese mismo sentido, 14 de los encuestados contestaron “siempre” al reactivo cinco “evaluamos cualitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo en los candidatos al puesto”. Este es un reactivo que se refiere a una de las condiciones para la realización de un estudio de personalidad, pues forma un importante elemento del estudio. Entonces, si más de la mitad de los encuestados considera que siempre se hace este tipo de evaluación, puede ser que sí se esté considerando la personalidad en una evaluación profunda con un perfil psicológico individualizado por candidato (Ver gráfica 4.6).

Gráfica 4.6. Frecuencias de respuesta al reactivo 6.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.7. Frecuencia de respuesta al reactivo 7.

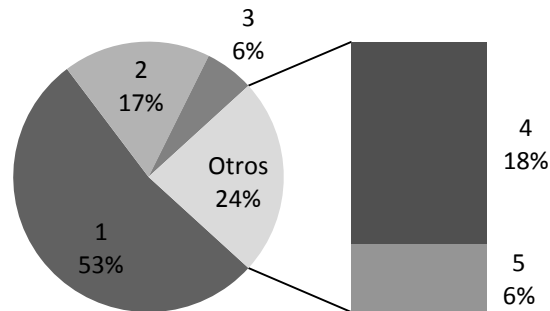


Fuente: Elaboración propia.

El 53% de los participantes contestaron siempre aplicar pruebas psicológicas para identificar conflictos emocionales como parte del proceso de selección. El 24% no lo sabe y el 6% nunca aplica las pruebas para evaluar conflictos emocionales. Finalmente es un aspecto que también evalúa la estabilidad emocional (Ver gráfica 4.8).

Gráfica 4.8. Frecuencias de respuesta al reactivo 8.

Aplicamos pruebas psicológicas para identificar conflictos emocionales en los candidatos al puesto

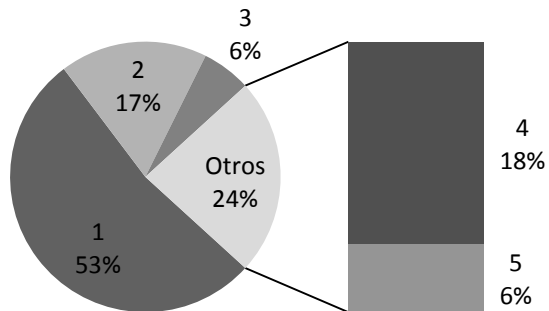


Fuente: Elaboración propia.

El 53% de los participantes contestaron siempre aplicar pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores del aspirante al puesto como parte del proceso de selección. El 24% no lo sabe y el 6% nunca aplica pruebas para evaluar valores. Este es un aspecto que marca el perímetro de la personalidad por eso es importante evaluarlo en un estudio de personalidad nos indica tendencias de comportamiento (Ver gráfica 4.9).

Gráfica 4.9. Frecuencias de respuesta al reactivo 9.

Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores morales en los aspirantes al puesto.

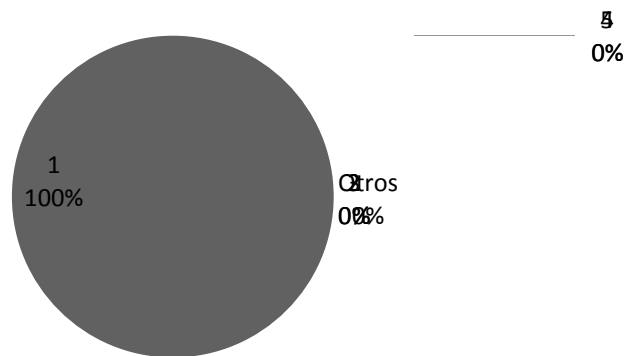


Fuente: Elaboración propia.

En el reactivos 10 que pregunta si se realiza una entrevista como parte del proceso de selección, todas las respuestas fueron que siempre se realiza (Ver gráfica 4.10).

Gráfica 4.10. Frecuencia de respuesta al reactivo 10.

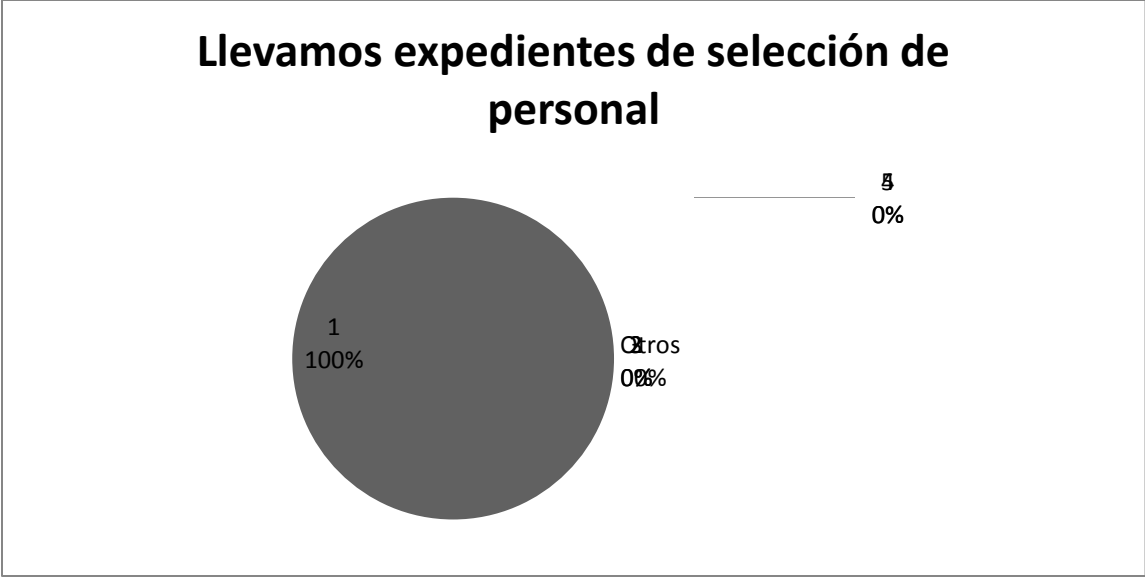
Realizamos una entrevista de selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

Lo mismo sucede con el reactivo 11 que pregunta si se llevan expedientes por cada proceso de selección que se realiza (Ver gráfica 11).

Gráfica 4.11. Frecuencias de respuesta al reactivo 11.

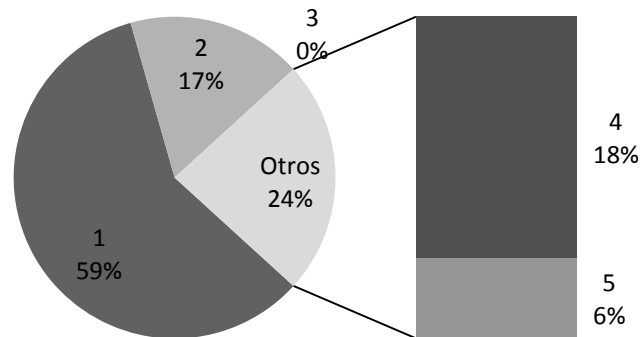


Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los participantes contestaron que siempre aplican pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal. El 17% contestaron que lo hacen casi siempre, el 18% contestó que casi nunca aplican pruebas psicológicas y solo el 6% contestó que nunca las aplican en selección (Ver gráfica 4.12).

Gráfica 4.12. Frecuencias de respuesta al reactivo 12.

Aplicamos pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal.

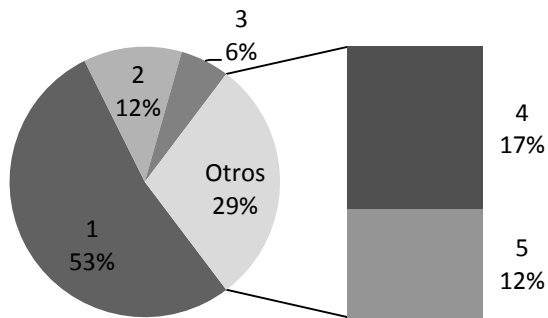


Fuente: Elaboración propia.

En el reactivo 13 el 53% de los participantes dijeron que siempre utilizan pruebas estandarizadas, validadas y novedosas. Es interesante porque las características psicométricas de un instrumento científico de medición es un factor muy importante como criterio para elegir las pruebas en selección. El 29% contestó que no lo sabe y el 17 % dijo que casi nunca utilizan pruebas con estas características. Es posible que sea porque no usan pruebas psicológicas (Ver gráfica 4.13).

Gráfica 4.13. Frecuencias de respuesta al reactivo 13.

**Las pruebas psicológicas que utilizamos
están estandarizadas, validadas y son
novedosas.**

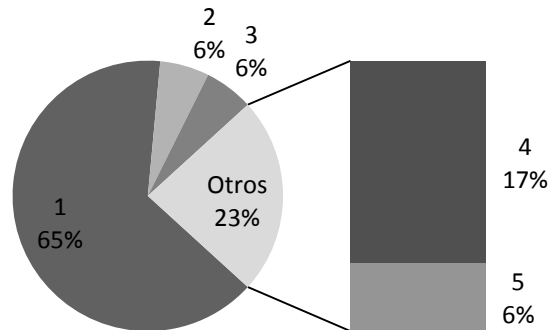


Fuente: Elaboración propia.

El 65% de los participantes contestaron que siempre utilizan pruebas psicológicas para evaluar la capacidad de resolución de problemas por parte del candidato en el proceso de selección. El 23% no lo sabe. El 17% casi nunca lo hace (Ver gráfica 4.14).

Gráfica 4.14. Frecuencias de respuesta al reactivo 14.

Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar la capacidad de resolución de problemas en los candidatos al puesto.

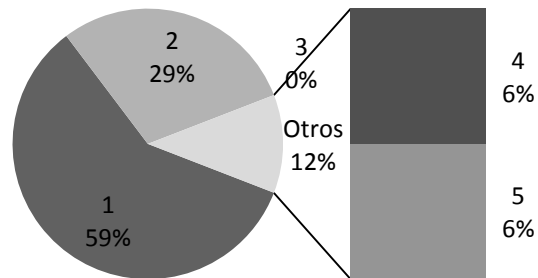


Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los participantes contestaron que siempre evalúan cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto. El 29% de los participantes contestaron que casi siempre lo hacen. El 12% contestó que no lo sabe y solo el 6% respondió que nunca lo realiza (ver gráfica 4.15).

Gráfica 4.15. Frecuencia de respuesta al reactivo 15.

Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto.

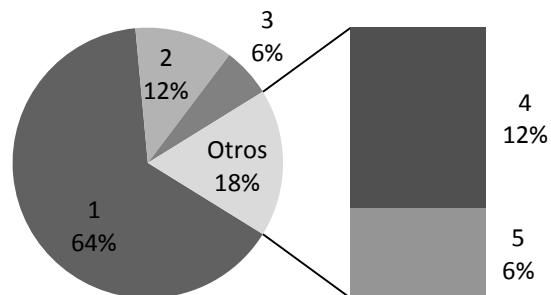


Fuente: Elaboración propia.

El 64% de los participantes reportan siempre evaluar cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo en los aspirantes al puesto vacante. El 18% no lo sabe. El 12% contestó que casi siempre evalúan las tendencias y otro 12% dice que casi nunca. Solo el 6% contestó que nunca evalúan las tendencias de comportamiento (Ver gráfica 4.16).

Gráfica 4.16. Frecuencia de respuesta al reactivo 16.

Evaluamos cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo de los aspirantes.

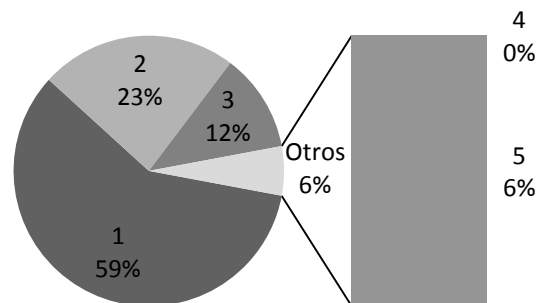


Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los encuestados contestaron siempre evaluar cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto. El 23% dice que lo hacen casi siempre. El 12% refieren hacerlo a veces y el 6% no sabe. Otro 6% contestó que nunca evalúan cuales son las competencias de los candidatos (Ver gráfica 4.17).

Gráfica 4.17. Frecuencia de respuesta al reactivo 17.

Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto.

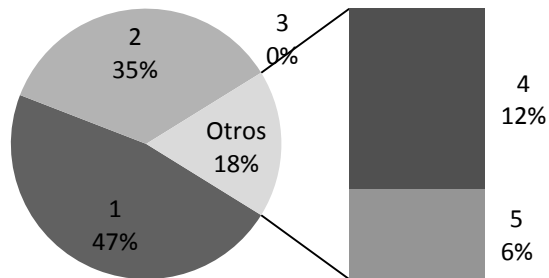


Fuente: Elaboración propia.

El 47% contestó que siempre aplica pruebas psicológicas para evaluar tendencias del comportamiento del candidato al puesto en relación con los compañeros. El 35% contestó que casi siempre lo hacen. El 18% respondió no saber. Y el 12% dice que casi nunca evalúan estas tendencias del comportamiento (Ver gráfica 4.18).

Gráfica 4.18. Frecuencia de respuesta al reactivo 18.

Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento con los compañeros.

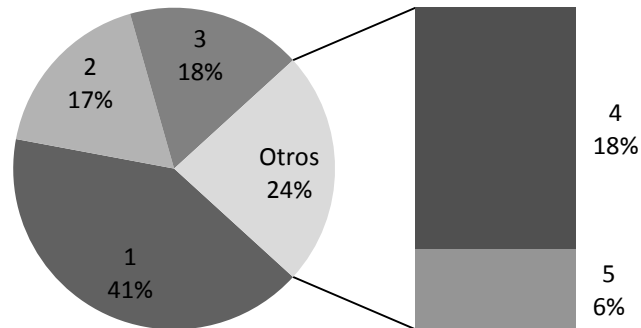


Fuente: Elaboración propia.

El 41% de los encuestados respondieron que siempre investigan el coeficiente intelectual de los candidatos al puesto con pruebas psicológicas, el 24% no lo sabe. El 18% a veces, otro 18% contestó que casi nunca lo evalúan y el 6% que nunca lo hacen, tal como se observa en la gráfica 4.19.

Gráfica 4.19. Frecuencia de respuesta al reactivo 19.

Evaluamos el C.I global con pruebas psicológicas validadas



Fuente: Elaboración propia.

Todas las anteriores son variables indispensables para realizar un estudio de personalidad y no se aplican siempre entre los encuestados. Aunque la aplicación de los elementos que conforman al estudio de personalidad para selección de personal, por la frecuencia de sus respuestas en siempre lo hacemos lleva a decir que la tendencia está en aplicar estudios de personalidad como parte del proceso de selección.

En la mayoría de los reactivos los participantes dicen aplicar pruebas psicológicas para evaluar distintas variables de la personalidad en los candidatos como parte del proceso de selección de personal. Esto puede interpretarse como que los gestores del talento

consideran las pruebas psicológicas en selección de personal como adecuados predictores del desempeño.

4.4 Correlaciones de las variables agrupadas por niveles.

Se realizó una agrupación de reactivos por cada variable medida para observar cómo se comportaban los datos. Esta agrupación se realizó con el programa estadístico SPSS transformando cada variable con la operación aritmética de sumar los valores obtenidos por cada reactivo perteneciente a las variables de esta investigación, estudio de personalidad en la selección de personal, descripción del puesto, desempeño. A las variables resultantes se les correlacionó con el análisis de estadística no paramétrica Spearman rho. A continuación se presentan las gráficas y cuadros con los resultados.

Cuando se aplicó el análisis de correlación Spearman rho a las variables evaluación del desempeño y selección de personal se obtiene un resultado de .649 el cual se interpreta como una correlación lineal positiva significativa, no muy fuerte, pues no llega al coeficiente de 0.70. Como se observa en el cuadro 4.11.

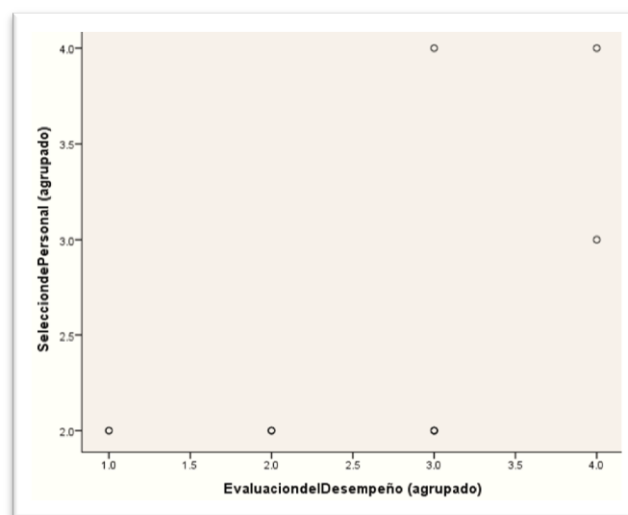
Cuadro 4.11. Correlación Spearman entre las variables de evaluación del desempeño y selección de personal.

	Evaluación del desempeño
Selección de personal	.649

Fuente: Elaboración propia.

Visualmente se puede apreciar que la correlación lineal se observa más bien dispersa, lo que puede indicar que las variables agrupadas de evaluación del desempeño no se correlacionan fuertemente con las variables agrupadas selección de personal (Ver gráfica 4.20).

Grafica 4.20. Grafica de dispersión entre las variables selección de personal y desempeño en el puesto.



Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó la correlación Spearman Rho a las variables descripción del puesto y selección de personal que arrojaron un coeficiente de .725 el cual se considera como una correlación lineal positiva significativa fuerte (Ver cuadro 4.13).

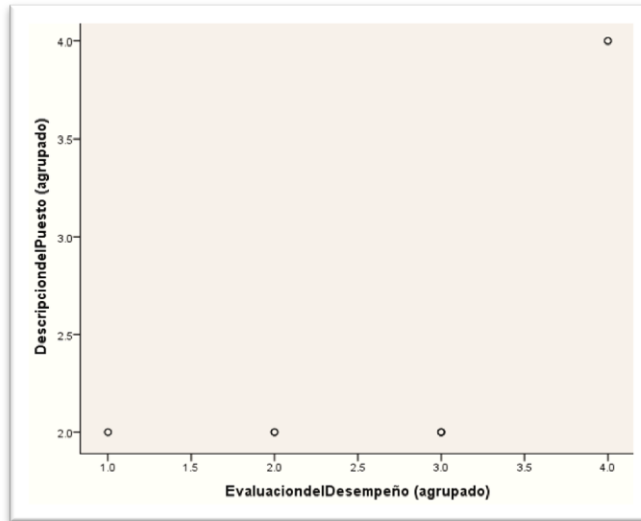
Cuadro 4.12. Correlación entre las variables descripción del puesto y selección de personal.

	Descripción del puesto
Selección de personal	.725

Fuente: Elaboración propia.

Cuando los datos son graficados la correlación Spearman no se observa muy lineal pero si se puede ver cómo, en el cuadrante superior derecho, se eleva la correlación en ambas variables agrupadas (ver gráfica 4.21).

Grafica 4.21. Gráfica de dispersión con la correlación Spearman entre las variables agrupadas descripción del puesto y selección de personal.



Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó el mismo análisis estadístico de correlación no paramétrica Spearman Rho entre las variables evaluación del desempeño y descripción del puesto y se obtuvo un valor de .679, el cual indica una leve correlación positiva lineal (ver cuadro 4.14).

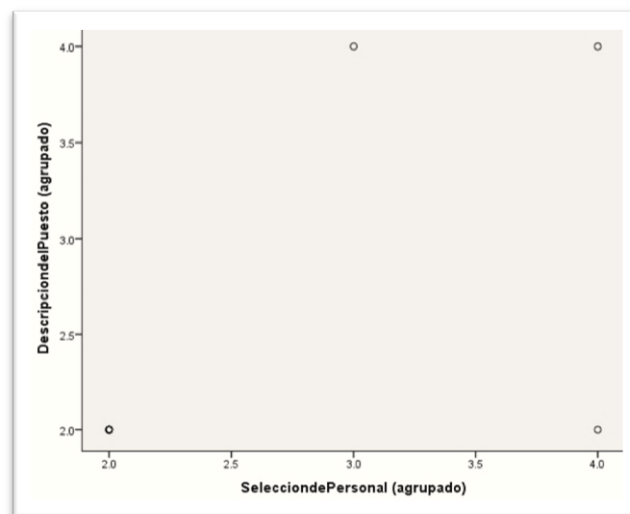
Cuadro 4.13. Coeficiente de correlación Spearman entre las variables evaluación del desempeño y descripción del puesto.

	Evaluación del desempeño (niveles)
Descripción del puesto (niveles)	.679

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se elaboró una gráfica de dispersión que permita observar el comportamiento de los resultados y la correlación de las variables se ve dispersa. Los números indican una leve relación entre ambas variables, evaluación del desempeño y descripción del puesto, lo cual puede indicar que los encuestados no perciben una relación entre la manera de diseñar sus sistemas de evaluación del desempeño y basarlos en la descripción de los puestos a evaluar (ver gráfica 4.22).

Grafica 4.22. Gráfica de dispersión con la correlación Spearman entre las variables evaluación del desempeño y descripción del puesto.



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Baremos.

El instrumento de medición, como ya se mencionó, está compuesto por 55 reactivos con la amplitud de respuesta 1=siempre 2=casi siempre 3=a veces 4= casi nunca 5= nunca 6= no sé. Y tres escalas para medir cada variable. Esto significa que la

puntuación mínima posible de obtener con el instrumento es de 55 puntos y la puntuación máxima posible de obtener es de 330. Siendo el límite inferior de la escala 55 y el límite superior de la escala 330. Al dividir la escala del instrumento en cuartiles tenemos los puntajes de 55 a 68.7, de 69 a 137.5, de 138 a 206.2 y el cuartil superior de 207 a 330 puntos.

Con todo lo anterior se puede interpretar que entre mayor es el puntaje obtenido en la escala mayor es el problema. Es decir, entre menor sea el puntaje obtenido con el instrumento mejor es la predicción del desempeño realizada por el proceso de selección. Para mayor claridad en la interpretación de los resultados se invierte la escala de los cuartiles (Ver cuadro 4.14).

Cuadro 4.14. Baremos del instrumento.

Puntaje	Cuartil con escala invertida	Interpretación
55-68.7	4	Muy Alta predicción del desempeño
69-137.5	3	Alta predicción del desempeño
138-206.2	2	Baja predicción del desempeño
207-330	1	Muy baja predicción del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Se tomaron los valores obtenidos por cada variable y se sumaron para tener el puntaje total del instrumento y ubicar los valores en el cuartil correspondiente. Se elabora el cuadro 4.16 para observar con mayor claridad los datos.

Cuadro 4.15. Puntajes obtenidos por cada variable y el puntaje total del instrumento.

	Variable Independiente	Variable Independiente	Variable Dependiente	Sumatoria	Cuartil con escala invertida
Participante	Estudios	Descripción	Desempeño	Valor total por encuesta	
1	18	18	42	78	3
2	32	21	50	103	3
3	23	26	44	93	3
4	47	58	58	163	2
5	25	18	32	75	3
6	24	26	47	97	3
7	19	18	48	85	3
8	30	18	44	92	3
9	21	18	34	73	3
10	104	78	67	249	1
11	79	28	48	155	2
12	25	18	48	91	3
13	40	19	49	108	3
14	21	18	45	84	3
15	31	23	47	101	3
16	19	18	45	82	3
17	78	27	44	149	2

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los participantes se ubican en el cuartil tres que implica una alta predicción del desempeño con el proceso de selección aplicado actualmente. Ninguno tuvo una muy alta predicción del desempeño con su proceso actual, tres refieren una baja predicción del desempeño y uno refiere una muy baja predicción del desempeño. Tal como se ve en el cuadro 4.16. Esto parece indicar que los resultados con los instrumentos de predicción utilizados actualmente en las organizaciones participantes son altos predictores del desempeño.

Cuadro 4.16. Cantidad de participantes ubicadas en el cuartil correspondiente.

Cuartil	Participantes
4	0
3	13
2	3
1	1

Fuente: Elaboración propia.

La variable independiente estudio de personalidad tiene como mínimo valor posible de obtener de 19 puntos y como máximo valor posible 114. Se hacen cuartiles con los cortes desde el 19 al 23.7, el siguiente cuartil del 24 al 47.5, el último cuartil inicia del 72 y termina en el 114. Se invierte la escala de los cuartiles y quedan tal como se observan en el cuadro 4.17.

Cuadro 4.17. Puntajes obtenidos por variable estudio de personalidad.

Participantes	Valores	Cuartiles con escala invertida
1	18	4
2	32	3
3	23	4
4	47	3
5	25	3
6	24	3
7	19	4
8	30	3
9	21	4
10	104	1
11	79	1
12	25	3
13	40	3
14	21	4
15	31	3
16	19	4
17	78	1

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto cuartil considera la aplicación de los instrumentos que midan la personalidad cuya interpretación e integración de los resultados tienen el objetivo de elaborar un perfil de personalidad del candidato al puesto.

El tercer cuartil se etiqueta como no integrado, describe un proceso de selección que aplica instrumentos de medición pero la interpretación e integración de los resultados no se realizan con el objetivo de elaborar el perfil de personalidad del candidato al puesto.

El segundo cuartil se etiqueta como parcial porque considera la aplicación de algunos instrumentos de medición, pruebas de trabajo o psicológicas, pero es una evaluación parcial de la personalidad que no informa sobre el perfil de personalidad laboral.

Finalmente, el primer cuartil no aplica una medición de la personalidad ni tampoco elabora una descripción de la personalidad laboral del candidato. Como se observa en el cuadro 4.18.

Cuadro 4.18. Baremos para variable estudio de personalidad.

Valores	Cuartil con escala invertida	Interpretación
19- 23.7	4	Completo
24- 47.5	3	No integrado
48-71.2	2	Parcial
72-114	1	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.19 se observa que son seis participantes que entran en el cuarto cuartil, lo que indica que los gestores del talento opinan que sus procesos de selección evalúan la personalidad para predecir el desempeño. Son ocho los gestores que opinan que de alguna manera evalúan la personalidad aunque no elaboren un perfil

psicológico por escrito. Ninguno se ubica en el cuartil dos y son tres los que se ubican en el primer cuartil que son los gestores que opinan que no evalúan la personalidad para la selección de personal.

Cuadro 4.19. Cantidad de participantes por cuartil con escala invertida.

Cuartil	Participantes
4	6
3	8
2	0
1	3

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó el mismo procedimiento con la variable independiente descripción del puesto y se obtiene los datos del cuadro 4.20 que indican los cuartiles realizados con el valor mínimo de 18 y valor máximo de 104. Se enlistan los valores de la escala obtenidos y se ubican en el cuartil con escala invertida que le corresponde.

Cuadro 4.20. Puntajes obtenidos por variable independiente descripción del puesto.

Participantes	Valores	Cuartil con escala invertida
1	18	4
2	21	4
3	26	3

4	58	2
5	18	4
6	26	3
7	18	4
8	18	4
9	18	4
10	78	1
11	28	3
12	18	4
13	19	4
14	18	4
15	23	3
16	18	4
17	27	3

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto cuartil con los valores 18-22.5 se etiqueta como completo. Implica una descripción actualizada de todos los puestos que conforman a la organización.

El tercer cuartil con valores de 23-45 incluye la descripción de todos o la mayoría de los puestos aunque no esté completamente actualizada.

El segundo cuartil con valores de 46-67.5 representa la existencia de la descripción de algunos puestos.

El primer cuartil con valores de 68-108 indica la carencia de una descripción de puestos (Ver cuadro 4.21).

Cuadro 4.21. Baremos para variable descripción del puesto.

Valores	Cuartil con escala invertida	Interpretación
18-22.5	4	Completo
23-45	3	No actualizado
46-67.5	2	En algunos puestos
68-108	1	Inexistente

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes que se ubican en el cuarto cuartil son diez, esto puede indicar que los participantes opinan que cuentan con una descripción de puestos completa y actualizada.

Cinco participantes se ubican en el tercer cuartil lo que puede indicar que consideran contar con una descripción de la mayoría de los puestos aunque no esté actualizada.

Un participante se ubica en el segundo cuartil que describe una descripción de algunos de los puestos.

Igualmente es un participante que se ubica en el primer cuartil indicando una carencia de descripción de puestos (Ver cuadro 4.22).

Esto parece indicar que la mayoría de los participantes consideran que cuentan con una funcional descripción de puestos que implica un apoyo para algunas de las decisiones en cuanto al talento humano en la organización. Y son la menor cantidad de participantes los que consideran que no cuentan con el apoyo de una funcional descripción de puestos (Ver cuadro 4.22).

Cuadro 4.22. Cantidad de participantes por cuartil.

Cuartil con escala invertida	Participantes
4	10
3	5
2	1
1	1

Fuente: Elaboración propia.

Se repite el procedimiento de enlistar los valores obtenidos por cada participante, esta vez, en la escala que mide la variable independiente el desempeño en el puesto. El valor mínimo es de 18 y el valor máximo de la escala es de 104. Se realizan los

cuartiles con escala invertida para identificar la ubicación de cada participante (Ver cuadro 4.23).

Cuadro 4.23. Puntajes obtenidos por variable dependiente desempeño.

Participantes	Valores	Cuartil con escala invertida
1	42	4
2	50	1
3	44	4
4	58	1
5	32	4
6	47	3
7	48	2
8	44	4
9	34	4
10	67	1
11	48	2
12	48	2
13	49	1
14	45	3
15	47	3
16	45	3
17	44	4

Fuente: Elaboración propia.

De los cuartiles obtenidos con escala invertida se tiene el cuarto cuartil con la etiqueta muy alto con los valores de 18 a 22.5 indicando un desempeño elevado con

comportamientos más allá de lo exigido por las funciones del cargo que ocupa el colaborador.

El tercer cuartil con los puntajes de 23 a 45 se etiqueta como alto que indica un desempeño de cumplimiento con las tareas correspondientes al cargo pero no más.

Los puntos del 46 al 67.5 indican el tercer cuartil con la etiqueta suficiente que indica un desempeño de cumplimiento necesario para conservar el puesto pero carece de la calidad de las categorías del desempeño anteriores.

Y el primer cuartil incluye los puntos del 68 al 108 que señala un desempeño insuficiente o no deseado que pueda incluir comportamientos negligentes o dañinos a la organización (Ver cuadro 4.24).

Cuadro 4.24. Baremos para variable evaluación del desempeño.

Valores	Cuartil con escala invertida	Interpretación
18-22.5	4	Muy alto
23-45	3	Alto
46-67.5	2	Suficiente

68-108	1	Insuficiente
--------	---	--------------

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que cuatro de los participantes refieren tener muy altos puntajes de desempeño. Tres de los participantes refieren altos puntajes de desempeño mientras que son cinco los participantes que restan tienen los puntajes suficientes de desempeño y solo uno muestra un insuficiente desempeño.

Por último, se registran la cantidad de participantes en cada cuartil observando que son seis los participantes que consideran que el desempeño en el puesto de los colaboradores es mejor del esperado, que muestran comportamientos de colaboración y compromiso más allá de lo exigido por su cargo.

En este mismo sentido son cuatro los gestores que perciben el desempeño de sus colaboradores como alto lo que puede indicar un cumplimiento de las funciones del puesto con calidad.

Son tres los que perciben el desempeño de sus colaboradores como suficiente para conservar el empleo pero sin compromiso ni calidad en sus resultados.

El primer cuartil señala cuatro participantes que consideran como no deseado al desempeño de sus colaboradores con comportamientos que van desde el ausentismo hasta robos y daños en el equipo o en la organización (Ver cuadro 4.25).

Cuadro 4.25. Cantidad de participantes por cuartil con escala invertida.

Cuartil con escala invertida	Participantes
4	6
3	4
2	3
1	4

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar estos resultados con el objetivo general que ha guiado la presente investigación, analizar la percepción que tienen los gestores del talento humano, en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto, pertenecientes a empresas con procesos de selección establecidos y presencia nacional o internacional ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Ensenada B.C en el período 2013-1. Se encuentra que la percepción de los participantes en su mayoría es favorable a la utilización de pruebas psicológicas para la selección de personal.

Para profundizar en el anterior análisis, en términos globales se pudo evaluar que en la percepción de los gestores del capital humano la utilidad de realizar un estudio de personalidad como parte del proceso de selección para tomar la decisión de contratar

está presente. Es lo suficientemente útil como para la que la menos de la mitad de los participantes digan que lo hacen siempre.

En conversaciones con algunos seleccionadores comentan las diferencias en cuanto a los instrumentos de evaluación del candidato a contratar depende, muchas veces, de la jerarquía del puesto. Los cargos de un nivel medio a nivel operativo se realiza el estudio de personalidad. Con puestos de gran importancia para la organización se utilizan otros instrumentos de evaluación, como por ejemplo, un análisis de la trayectoria del candidato para predecir su desempeño.

En cuanto a los objetivos particulares, en el primero, se alcanza parcialmente. Se puede decir que se utilizan pruebas psicológicas en la mayoría de los puestos, pero no se puede describir si la perspectiva de la integración de resultados es la realización de un perfil de personalidad del candidato evaluado.

El segundo objetivo particular, se alcanza al encontrar que de acuerdo a los participantes, se aplican entrevista y pruebas psicológicas como instrumentos de medición en la mayoría de los puestos; en varias de las organizaciones se realiza la pre selección en Ensenada B. C. y después se valoran en Tijuana por un equipo de seleccionadores de la empresa; otra modalidad es que el grupo seleccionado se envía

a la ciudad de México para ser valorados por un equipo de seleccionadores de la empresa.

El tercer objetivo, se alcanza de manera cuantitativa, al analizar la percepción de los gestores del talento humano, que aplican instrumentos de medición de variables psicológicas y las consideran predictores del desempeño.

En cuanto al cuarto objetivo, no se alcanzó. No es posible identificar una tendencia sobre la utilización del estudio de personalidad a nivel mundial en la era de la globalización.

Y el último objetivo específico, se alcanza al explicar que la mayoría de los gestores del talento participantes se muestran a favor de la utilización de pruebas psicológicas como parte de la selección de personal porque consideran que les ha resultado útil en predecir el desempeño de los colaboradores contratados. Puede decirse que lo mismo sucede con la elaboración de un perfil de personalidad que prediga el desempeño de cada aspirante al puesto, los gestores lo aceptarán en cuanto el estudio ofrezca buenos resultados en cuanto al desempeño.

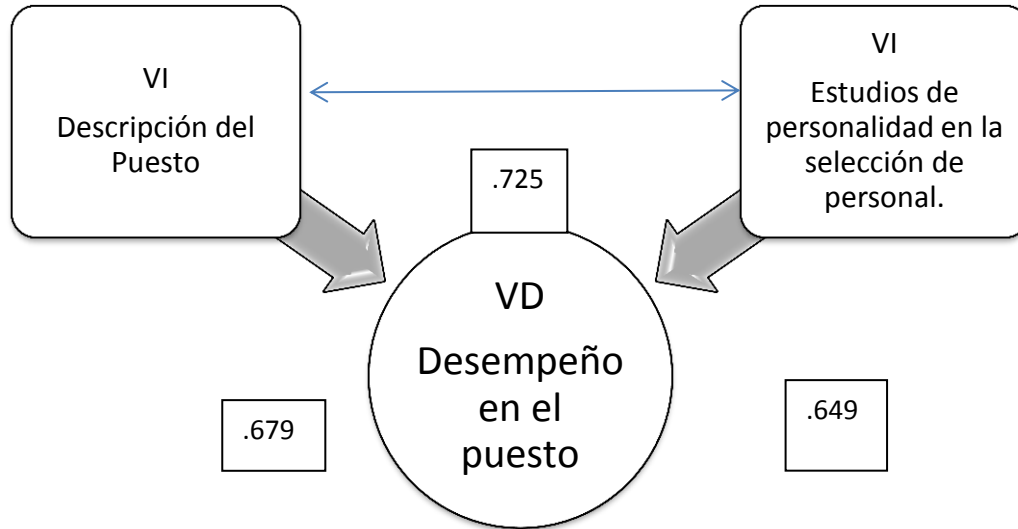
Aunque los encuestados reportan una opinión favorable a la utilización de técnicas psicológicas para la toma de decisiones en selección de personal como efectivos

predictores del desempeño, no todos aplican un estudio de personalidad ni a todos los puestos.

Se observa a la mayoría de los participantes como perciben la relación entre la descripción del puesto con la selección de personal. Pero no encuentran relación significativa entre sus sistemas de evaluación del desempeño con la descripción del puesto.

Se incorporan los resultados de las correlaciones al diagrama del modelo propuesto en el capítulo tres que expone el método utilizado y se observa que la correlación más fuerte se encuentra entre las variables descripción del puesto y estudios de personalidad en selección de personal con .725. La correlación más débil es entre las variables estudios de personalidad en selección de personal y desempeño en el puesto con .649. Una tercera correlación es entre las variables descripción del puesto y desempeño en el puesto con .679 (Ver gráfica 4.23).

Gráfica 4.23. Diagrama del modelo con sus correlaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Con los coeficientes de correlación obtenidos se contrastan con las hipótesis propuestas.

Hi: Los estudios de personalidad en el proceso de selección de personal, están directamente relacionados con el desempeño en el puesto.

Ho: Los estudios de personalidad en el proceso de selección de personal, no están directamente relacionados con el desempeño en el puesto.

De lo cual se concluye en el rechazo de la hipótesis nula.

Estos resultados pueden indicar que en la percepción de los encuestados es favorable a la utilización de pruebas en la selección, no necesariamente a la realización de estudios de personalidad como predictores del desempeño. Y que es más clara la relación que existe entre la descripción del puesto como criterio del desempeño en el puesto. Y la relación más fuerte percibida por los encuestados es en la pertinencia de contar con la descripción del puesto para una mayor efectividad de los procesos de selección, sea cual fueren estos.

Que la descripción de cargos funcione como criterio de decisión para evaluar la personalidad como perfil laboral en los candidatos al puesto vacante pero también como criterio de evaluación de desempeño.

Capítulo V

Discusión de los resultados

En este apartado se analizan, interpretan y discuten los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los participantes los cuales se comparan con la revisión de la teoría para darle un significado a los datos obtenidos.

En la primera parte se discute el problema que se intenta resolver. Se compara la teoría y se discute a partir de la manera en que se va resolviendo el mencionado problema. En la siguiente parte se presentan las conclusiones acerca de las hipótesis planteadas. Se analizan los resultados para dar respuesta al problema que da inicio a esta investigación. Al final del capítulo se proponen las implicaciones derivadas de los hallazgos.

Esta investigación tiene como propósito conocer la percepción de los gestores del talento en cuanto a la capacidad del estudio de la personalidad en la selección como predictor del desempeño en el puesto. Para lo cual se indaga sobre el tema de la forma que a continuación se describe.

En el capítulo uno se revisó los antecedentes de la selección desde un proceso administrativo intuitivo y necesario hasta convertirse en uno científico con la aplicación

de instrumentos de medición con características psicométricas como confiabilidad y validez. Este desarrollo surge como respuesta a la necesidad de la administración de estandarizar sus funciones y a la importancia creciente que se le va otorgando al factor humano. En este sentido, la psicología organizacional contribuye con sus distintas teorías que explican el comportamiento humano en el trabajo y su relación con el desempeño.

De igual forma, se revisó los antecedentes de las pruebas psicológicas y su incursión al mundo laboral en su inicial medición de la inteligencia. También se planteó que el perfil del seleccionador debe de incluir conocimientos de psicometría y del comportamiento humano lo que lleva a concluir que el seleccionador sea un psicólogo organizacional o del personal.

Al final se presenta la situación de que en México no se ha estandarizado el proceso de selección desde los lineamientos legales lo cual ha llevado a que cada empresa elija su propio proceso de selección. Pues la Ley mexicana ha hecho el énfasis a la contratación.

En el capítulo dos se presentaron las funciones de la gestión del factor humano donde se propone a la selección como proceso administrativo clave en la gestión que conlleva a la integración y desarrollo del personal para lograr el desempeño óptimo tal como se ve en el cuadro 2.2 (Chiavenato, 2004; Dessler, 2009). Se incluye la descripción de las características de la selección científica del personal (Zayas, 2009; Spector, 2002;

Dessler, 2002; Grados, 2004) que implica la investigación tanto de las características del puesto como del candidato y su comparación como criterio de decisión.

Después se presenta a la personalidad como una estructura más o menos estable de características personales (Morris, 2001) lo cual permite inferir el comportamiento presente y futuro. Se analizó al desempeño en el puesto desde las variables con las que se ha relacionado como causas organizacionales. Así como métodos de evaluación del desempeño.

En el mismo capítulo dos, se incluyó el marco conceptual para definir las variables de esta investigación como lo son el estudio de personalidad en la selección, descripción de puesto y el desempeño. Se mostraron los modelos clásicos y actuales de la selección de personal. Y se analizó al desempeño en el puesto y su relación con la competitividad organizacional.

En el capítulo tres se describe el método de investigación llevado a cabo así como el proceso de diseño y validación del instrumento. También se describe la población participante y las hipótesis de trabajo.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos analizados estadísticamente y su interpretación.

5.1 El problema de la selección de personal

El recurso humano es caro pues además de los sueldos que deben percibir se agregan otros pagos en forma de prestaciones que la Ley establece, en este caso la Ley Federal del Trabajo mexicana, como lo son salud, vivienda, vacaciones, bonos como el de fin de año, reparto de utilidades, capacitación y desarrollo de personal, entre otros.

Como consecuencia, si se hace un inadecuado proceso de personal que culmine en la terminación de la relación de laboral, toda la inversión hecha en el contratado se pierde como los gastos realizados en seleccionarlo y entrenarlo para el trabajo.

El bajo desempeño en el puesto puede considerarse como fracaso del proceso de selección que finalmente ocasionaría pérdidas a la organización. Por eso es importante realizar un adecuado proceso de personal que permita a la organización el retorno de la inversión realizada en cada persona que es contratada.

Se desconoce si la realización de un estudio de personalidad como método de selección es mejor que la intuición del seleccionador en la aplicación de una entrevista para predecir el desempeño en el puesto del candidato a ocupar la vacante lo cual trae como consecuencia de que el instrumento predictor quede a criterio del gestor de factor humano pero sin verificación real en los gestores del factor humano en Ensenada, B. C.

De acuerdo a Arias el problema de la selección de personal es saber cuál es el mejor candidato para el puesto (Arias, 2006). Y sí se logra resolver ese problema se mejorará el desempeño en el puesto y el desempeño organizacional aumentando de esa manera la productividad de la organización.

Las hipótesis planteadas son dos, la de investigación propone que los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como predictor del desempeño en el puesto. Mientras que la hipótesis nula propone lo contrario como los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como no predictor del desempeño en el puesto.

De esta manera se pretende contestar a las preguntas ¿cómo es la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial? ¿cómo es la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en las organizaciones participantes de la investigación? ¿cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto? ¿cuál es el futuro del estudio de la personalidad como predictor del desempeño en el puesto a nivel mundial en la actual era de globalización? ¿los gestores del talento consideran al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?

De acuerdo a Zayas la selección de personal surge como una actividad intuitiva para elegir a una persona para que ocupe un cargo. Y esta actividad intuitiva de seleccionar personal va a transformarse en un proceso con bases científicas (Zayas, 2010).

Este proceso de transformar la selección de personal en un acto científico originado principalmente por el desarrollo de la psicometría como ciencia que determina los criterios científicos de un instrumento de medición para variables psicológicas (Aguilar, 2011).

En ese sentido, las pruebas psicológicas son estímulos para provocar respuestas medibles que permiten inferir la estructura general de la personalidad con sus estilos de trabajo entre otras características del candidato para predecir el desempeño en el puesto (Grados, 2003).

La personalidad como constructo ha sido ampliamente investigado tal y como se presentó en el cuadro 2.5. El cual Barrick (2003) apoya con su investigación del modelo de los rasgos de la personalidad con la prueba “cinco grandes” como efectivo predictor del desempeño en su escala de estabilidad emocional.

Al final, la personalidad como patrón de conductas mas o menos estable resulta estratégica para basar una predicción del comportamiento futuro, desempeño, basado en el previo.

5.2 Conclusiones acerca de las hipótesis y preguntas de investigación.

En este apartado se analizan los hallazgos obtenidos comparados con la investigación teórica para aceptar hipótesis y explicar las preguntas que guiaron esta investigación. Se propuso una hipótesis del investigador y se agregó la hipótesis nula. También se presentaron cinco preguntas que este trabajo de investigación ha tratado de responder.

5.2.1 Hipótesis nula.

El coeficiente de correlación entre las variables selección de personal y desempeño en el puesto es de .649 con un nivel de significancia de .05. Por lo tanto la hipótesis nula no se acepta pues a pesar de que la correlación obtenida entre ambas variables, selección de personal y desempeño, no es fuerte sí se arrojó un nivel de correlación que indica que las variables están relacionadas (Ver cuadro 4.11).

Ho. Los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como no predictor del desempeño en el puesto.

5.2.2 Hipótesis de investigación.

Se acepta la hipótesis de investigación pues se encuentra una correlación existente entre la selección de personal como variable, que se refiere al estudio de personalidad, y el desempeño observado por el gestor participante (Ver cuadro 4.11).

Hi. Los gestores del talento perciben al estudio de personalidad en el proceso de selección de personal como predictor del desempeño en el puesto.

De acuerdo a los participantes el estudio de personalidad es capaz de predecir el desempeño. Al menos, los gestores del factor humano participantes tienen la percepción de que la aplicación de pruebas psicológicas tiene utilidad para predecir el desempeño y por lo tanto, mejora la toma de decisión de contratación.

5.2.3 Primer pregunta de investigación.

La primera pregunta de investigación dice ¿cómo es la utilización actual del estudio de personalidad en la selección de personal a nivel mundial?

En el 2012 la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos les preguntó a 495 gestores de factor humano en todo el mundo sobre la selección de personal, entre otros procesos, encontraron que la mayoría de los participantes no aplican pruebas psicológica de personalidad aunque piensan que pueden ser útiles para la toma de

decisión lección de personal (*Society for Human Resource Managment*, 2012). Y como se muestra en el cuadro 1.7 la utilización es bastante pareja en los niveles ejecutivos y gerenciales así como en el nuevo ingreso.

En Suiza, también se investigó sobre la selección con 506 profesionales y encontraron que casi todos aplican una entrevista, revisan documentación y verifican referencias de los candidatos siendo menos de un cuarto de los participantes quienes utilizan cualquier tipo de medición con pruebas (Koning, Klehe, Berchtold y Kleinmann, 2010).

Para Chiavenato (2004) la selección es una de las modalidades de elegir a un candidato para la contratación (ver cuadro 2.13). En ese caso (ver cuadro 2.14) el proceso se divide en dos etapas; la primera es para conocer al puesto y definir el desempeño requerido; en la segunda etapa se recaba información del candidato con entrevista, pruebas y técnicas de simulación.

Otro autor que coincide en la investigación del puesto previo al reclutamiento es Spector (2002) propone análisis del puesto vacante a partir del cual se identifican los criterios de decisión con lo cual se eligen los predictores (ver cuadro 2.16). Muy parecido al que propone Furnham, 2001 (ver cuadro 2.18).

Jaime Grados (2003) propone entrevista, valoración técnica, psicológica, socioeconómica y médica, además de la elaboración de un informe psicológico del candidato (ver cuadro 2.15).

En ese sentido Arias (2006) coincide en conocer el puesto vacante previo a la entrevista técnica con el candidato y de selección. Además de pruebas, estudio socioeconómico, examen médico y cartas de recomendación (ver cuadro 2.17).

En general los modelos clásicos coinciden en conocer las características del puesto, aplicación de pruebas y evaluar el conocimiento técnico.

Los modelos actuales se consideran a los publicados hace cinco años o más recientes. El primero que se revisó es el de Dessler (2009) quien además de coincidir con los modelos clásicos en el análisis del puesto agrega verificar la legislación de la localidad donde se realiza la selección. Sugiere que las pruebas a aplicar sean válidas y confiables; y la entrevista final puede ser personal o en computadora conectada a internet cuando sea necesario (ver cuadro 2.19).

Kumari (2012) presenta un modelo que incluye entrevista, pruebas psicológicas, revisión médica y verificación de referencias para la toma de decisión en contratar (ver cuadro 2.21).

El método de “algoritmos difusos” es un intento de llevar las matemáticas a la medición para la contratación. Igual implica la descripción del puesto y una entrevista a los candidatos para la elaboración de un perfil de competencias (Merigo y Gil-Lafuente, 2011; Canos, Casasus, Lara, Pérez, 2010; Canos, Casasus, Lara, Liern, Perez, 2007).

En la selección por competencias el proceso es más o menos el mismo pues inicia con un análisis del puesto, aplicación de pruebas psicológicas, una investigación curricular del aspirante y entrevista telefónica; todo desde la perspectiva de las competencias que requiere la organización, el puesto comparadas con las que el candidato ofrece (Gil, 2007; Ramírez, 2010; Terán & Lorenzo, 2011).

Los centros de evaluación son un servicio que ofrece evaluar a los candidatos, entre otros servicios, con entrevista, aplicación de pruebas y técnicas de simulación (Zeballos, 1996; Gale, 2010; Hoffman y Maede, 2012).

5.2.4 Segunda pregunta de investigación.

La segunda pregunta dice ¿cómo es la utilización actual del estudio de personalidad como parte de la selección de personal en las organizaciones participantes de la investigación?

Todos los participantes afirmaron aplicar una entrevista como parte del proceso de selección de personal (Ver gráfica 4.10) y llevar un expediente por proceso (Ver gráfica 4.11). De acuerdo a los resultados obtenidos se aplican pruebas psicológicas en más de la mitad de las empresas participantes. Lo cual indica una tendencia por parte de los participantes a la utilización de la medición para la toma de decisión en la contratación.

La aplicación de pruebas psicológicas confiables y válidas son el primer requisito para un proceso de selección científico (Morris, 2001, Grados, 2003, Kaplan, 2006). En una primera observación puede decirse que en más de la mitad de los casos se utiliza alguna prueba con características científicas como parte de la selección de personal (ver gráfica 4.1 y gráfica 4.12).

Pero haciendo un análisis de las variables que se miden con estas pruebas se encuentra que los aspectos de la personalidad que se evalúa son el sistema de valores éticos (ver gráfica 4.1), valores morales (ver gráfica 4.9), la capacidad de aprendizaje (ver gráfica 4.2), para evaluar cualitativamente (ver gráfica 4.3) y cuantitativamente (ver gráfica 4.4) la estabilidad emocional de los aspirantes al puesto. De los cuales los más importantes como predictores son la capacidad de aprender y, como ya se señaló, la estabilidad emocional (Barrick, 2003).

Las pruebas psicológicas utilizadas, por los participantes, son estandarizadas a la población que se aplica, validadas y son novedosas para los candidatos (ver gráfica 4.13) lo cual puede significar que más de la mitad de las organizaciones participantes utilizan pruebas psicológicas con características científicas.

Surge la pregunta ¿qué pasa con las demás? Puede ser que utilicen pruebas psicológicas sin características científicas, como lo son la confiabilidad y la validez, o no son novedosas, lo que implicaría que los candidatos que las responden ya las conocen y entonces sus resultados no serían muy diferentes a los obtenidos intuitivamente o con la aplicación de una sola entrevista de tipo abierta.

Otra situación puede ser que no se utilicen pruebas psicológicas y se lleven procesos de selección intuitivos basados en la experiencia del que selecciona.

Algunos de los gestores del talento humano encuestados, (ver gráficas 4.1 a 4.19), afirman no conocer los procesos completos sobre la evaluación en selección de personal. Lo cual se puede significar que la mayoría de gestores del talento tienen la suficiente información como para formarse una opinión sobre el funcionamiento de los procesos de selección en la efectividad de predecir el desempeño.

En ese mismo sentido se encontró con que son la minoría de los encuestados quienes afirman no saber si las pruebas psicológicas que se utilizan en su empresa son

estandarizadas, validadas y novedosas (ver gráfica 4.13). Lo cual puede implicar que la importancia que se le da a la selección de personal no es significativa en cuanto a los instrumentos que se utilizan; pudiera ser que confían en otros métodos como la entrevista y el carisma del seleccionador.

Los participantes afirman que a veces se aplican pruebas psicológicas para identificar conflictos emocionales, evaluación del sistema de valores morales, sobre las características psicométricas de las pruebas psicológicas que utilizan, la evaluación de la capacidad de resolución de problemas, la evaluación de las tendencias de comportamiento en el trabajo (ver gráfica 4.16), la evaluación cualitativa de las competencias generales (ver gráfica 4.17) y la evaluación del coeficiente intelectual (ver gráfica 4.19). Lo interesante de esta información sería conocer en qué casos se aplican y en cuáles no se aplican. Podría depender del puesto y su jerarquía.

Son la gran minoría de los participantes que reportaron no aplicar pruebas de ningún tipo. Lo cual muestra que todos aplican una entrevista de selección de personal y llevan un expediente de la selección.

Solo menos de la mitad de los participantes aplican los instrumentos necesarios para realizar un estudio de personalidad.

Algunos de los participantes reportaron aplicar pruebas psicológicas suficientes para elaborar un estudio de personalidad como parte del proceso de selección, entrevista y elaborar un informe con los resultados.

La mayoría aplica una entrevista, algunas pruebas y elabora un informe de selección.

5.2.4 Tercera pregunta de investigación.

La tercera pregunta indaga ¿cuál es la percepción que tienen los gestores del talento humano en relación al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto?

Zayas ha definido a la selección de personal como un "proceso de investigación científica" (Zayas, 2010 p. 1). Spector lo define como la elección del candidato que mejor se realice en sus futuras funciones. Para lo cual se utilizan distintas técnicas que funcionan como predictores del desempeño (Spector, 2002).

El factor humano, que se busca seleccionar, es un ser complejo que se relaciona con la organización (Picón, 2012) aportando su talento. El talento humano son las personas que trabajan en una organización quienes aportan sus conocimientos, experiencia, habilidades, salud y potencial, entre otros (Ramos, 2009).

Una de las variables que conforman la complejidad del factor humano es la personalidad. Que se ha definido como una estructura más o menos estable de características personales que explican el comportamiento humano (Morris, 2001).

Se distinguen tres escuelas del pensamiento científico que dan un concepto distinto de la personalidad y una distinta explicación de su relación con el comportamiento como lo son el psicoanálisis, el pensamiento conductista y humanismo. Pero todas ellas están de acuerdo con que la personalidad se relaciona con una tendencia del comportamiento (Dicaprio, 1989, Cueli, 1990, Morris, 2001).

La evaluación de la personalidad consiste en una descripción cuantitativa y cualitativa de las características que definen a la persona evaluada. Para lograrlo se requiere aplicar una entrevista, observación de la conducta y una batería de pruebas psicológicas (Morris, 2001). Si es para selección de personal se deben medir inteligencia, personalidad tanto con técnicas proyectivas como estandarizadas, intereses, conocimientos y habilidades de acuerdo a las necesidades del puesto vacante (Grados, 2003, Chiavenato, 2004).

Tyler ha relacionado el modelo de personalidad de los rasgos con la prueba de los "cinco grandes" como efectivo predictor del desempeño (Tyler, 2006) a lo que Barrick y su equipo señalan especialmente las dimensiones de conciencia y estabilidad emocional explican mejor las tendencias del comportamiento (Barrick, 2003). Por otra

parte Kausel considera que si bien es efectivo predictor no es preciso por las variables del contexto que no mide la prueba (Kausel, 2012).

Todo lo anterior coincide con la opinión que reportaron tener los participantes en cuanto a la selección de personal.

Por otra parte, la personalidad es una configuración de características individuales de pensamientos, sentimientos, percepciones que dan identidad y se refleja en las conductas que surgen en la interacción con el ambiente en circunstancias dadas. Al conocer la personalidad se construye un patrón que permitirá, hasta cierto punto, predecir las conductas futuras basadas en ese patrón conductual (Morris, 2001; Frager, 2001; Cueli, 1990).

El conocimiento de la personalidad permite inferir diversas características de una persona como su motivación a la tarea, sus talentos y habilidades (Rezaei, 2010). También se pueden inferir las competencias laborales se han definido como una característica personal de comportamiento, habilidades, conocimientos y llevan a una persona a desempeñar exitosamente sus funciones de trabajo (De Luna, 2008).

La selección de personal basada en competencias es la tendencia actual. El Servicio Nacional de Empleos mexicano define las competencias laborales como rasgos de personalidad, conocimientos y valores (Secretaría de Trabajo y Previsión Social). Además las competencias son conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias y

características de la personalidad que facilitan una tarea (Peña, 2005, Salgado, SF) y se enfocan en medir lo que la persona ya demostró que puede hacer (Pineda, 2011).

Por lo tanto se puede relacionar las competencias laborales de una persona con su propia personalidad. Al elaborar el perfil psicológico para selección basado en la personalidad se estaría elaborando al mismo tiempo un perfil de competencias. Puesto que del perfil de competencias se infiere como estructura conceptual a la personalidad.

Cuando se habla de competencias se hace referencia a McClelland quien propuso que para predecir el desempeño exitoso de una persona es necesario evaluar todo lo que la persona es capaz de hacer en lugar de hacer una predicción basada en el puntaje obtenido en una prueba de coeficiente intelectual. A partir de esta propuesta surge el termino de competencias (McClelland, 1973). Entonces la personalidad puede ser la estructura subyacente a las competencias que serían una expresión de tal estructura. Por lo que al conocer la personalidad se pueden inferir las competencias y viceversa.

A la evaluación de la personalidad se le llama "estudio de personalidad" y consiste en observar la conducta, aplicar una entrevista, pruebas de personalidad, pruebas psicométricas y otras pruebas de acuerdo al objetivo del estudio. El tratamiento de la información obtenida por las mediciones se integra en un informe que describe detalladamente las características de la personalidad y tendencias del comportamiento de acuerdo al objetivo (Morris, 2001, Grados, 2003).

El estudio de personalidad debe incluir en su informe el perfil psicológico del candidato evaluado que consiste en un registro grafico que muestra los puntajes obtenidos de los instrumentos de medición aplicados (Diccionario de psicología de Farré). Lo cual no parece suceder en todas las observaciones realizadas durante la presente investigación puesto que menos del 41% de los participantes afirmaron aplicar pruebas psicológicas, y de estas observaciones son el 100% quienes respondieron realizar un expediente pero no se conoce si el expediente incluye un perfil psicológico.

5.2.6 Cuarta pregunta de investigación.

En la cuarta pregunta se quiere saber ¿cuál es el futuro del estudio de la personalidad como predictor del desempeño en el puesto a nivel mundial en la actual era de globalización?

Esta pregunta de investigación no puede contestarse completamente, solo en el sentido de que en un futuro cercano es que las pruebas psicológicas seguirán aplicándose, el otro instrumento de medición que seguirá utilizándose es la entrevista, ya sea en persona o con medios electrónicos.

5.2.7 Quinta pregunta de investigación.

En la quinta pregunta se busca conocer si los gestores del talento consideran al estudio de personalidad como predictor del desempeño en el puesto.

En esta investigación se indagó el nivel de desempeño los resultados muestran que los participantes consideraron tener un alto desempeño lo que puede indicar que sus métodos de selección son efectivos.

De igual forma los participantes mostraron estar a favor de las pruebas psicológicas como parte de la selección aunque no siempre los haya aplicado para contratar (ver cuadro 4.14).

Los participantes ensenadenses percibieron sus propios instrumentos de selección como altamente efectivos para predecir el desempeño en los candidatos a ocupar los puestos vacantes (ver cuadro 4.16).

Lo anterior coincide con los modelos revisados de selección de Spector, Grados, Dessler, Arias, Chiavenato, Bateman y Furnham que muestran similitudes en cuanto a las etapas que incluyen contar con la descripción del puesto, aplicar una entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, evaluación médica. Lo cual sugiere un acuerdo en cuanto a cómo se debe llevar la selección de personal. También se presentan los modelos actuales de la selección.

En ese sentido, los modelos actuales de selección revisados son los desarrollados por Dessler, 2009 (ver cuadro 2.19) y Kumari, 2012 (ver cuadro 2.21) además de la selección por competencias, los algoritmos difusos y los centros de evaluación. Los cuales, al analizarlos se parecen bastante a los clásicos en cuanto a la aplicación de una entrevista de selección, pruebas psicológicas y técnicas, agregando una revisión médica.

Pero ninguno de los modelos han sido desarrollados ni aplicados en Ensenada, B. C. Esto conlleva a una contribución de esta investigación al demostrar, si bien todos los participantes aceptaron realizar una entrevista de selección, no todos aplican pruebas psicológicas o técnicas. Lo que lleva a concluir que los participantes manejan una diversidad de procesos de selección con diversos predictores. No se cuenta con homogeneidad.

La selección por competencias sigue el mismo proceso que la selección tradicional, la diferencia es que se enfoca en describir las competencias en conductas esperadas, y también se basa en el análisis del puesto (Gil, 2007, Ramírez, 2010, Terán, 2011). Las competencias personales predicen el desempeño (Candel, 2012). Y las competencias pueden inferirse de un perfil de personalidad laboral.

5.3 Conclusiones sobre el problema de investigación.

La decisión final, contratación, es apoyada con información obtenida de la propia experiencia de quien selecciona al hacer una entrevista o de la aplicación de otros instrumentos de medición como lo son la entrevista estructurada y pruebas psicológicas o de trabajo. Aun así al final es el gestor del talento humano quien toma la decisión de cuál es el candidato a contratar (De Luna, 2008; Kaplan, 2006, Grados, 2006; Sahui, Arguelles y Quijano, 2012).

En la selección de personal se busca predecir el desempeño del candidato (Zayas, 2010) porque el desempeño que cada miembro de la organización contribuye al desempeño de la organización. El desempeño organizacional se dirige hacia la productividad (Robbins, 2009).

Los comportamientos humanos dentro de la organización se traducen en el desempeño; de tal forma que predecir este desempeño se puede lograr identificando los comportamientos actuales de la persona ,y sus causas, para establecer un patrón de conducta más o menos estable como parte del constructo personalidad (Morris, 2001).

Todos los participantes aplicaron una entrevista de selección y todos llevaron un expediente por cada proceso (ver gráficas 4.10 y 4.11).

Además, en la medición de la gestión del factor humano se han utilizado diversos métodos de correlación de índices financieros que buscan calcular la productividad directa de capital humano y el retorno de la inversión (Torres, 2005) y uno de los objetivos finales de estas mediciones puede ser influir en la conciencia de los gestores del talento humano sobre la necesidad de invertir en capital humano y sus ventajas.

Al realizar el análisis de correlación con los datos obtenidos con las encuestas aplicadas a los participantes de la presente investigación se obtiene un coeficiente de correlación de .649 entre estas dos variables. Lo cual puede significar que los gestores del talento participantes consideran que realizar un estudio de personalidad como parte del proceso de selección sí predice el desempeño del candidato evaluado, pero no con fuerza o lo suficientemente significativo como para considerar necesario implementarlo como parte del proceso.

La mayoría de los participantes reportaron aplicar un estudio de personalidad completo (ver cuadro 4.18). De igual forma, son la mayoría de los participantes informaron tener una descripción de puesto actualizada para todos los puestos (ver cuadro 4.22). También, son la mayoría de los participantes quienes consideraron tener altos niveles de desempeño por parte de los colaboradores (ver cuadro 4.25)

5.4 Implicaciones para la teoría.

Los participantes tuvieron claro la relación que existe entre la descripción del puesto y la selección de personal (ver cuadro 4.13) pero no percibieron tan claramente una relación entre la descripción del puesto con el desempeño (ver cuadro 4.14).

Para realizar el análisis del puesto se necesita obtener la información del mismo y organizarla de acuerdo al objetivo del cargo teniendo como consigna elaborar los datos del puesto y no de la persona que ocupa dicho cargo (Ramos, 2009).

Para que un estudio de personalidad se realice debe haberse evaluado la personalidad desde diversas dimensiones como habilidades, intereses y procesos mentales como su capacidad de aprender (Contel, 2012) y este proceso de valoración debe ser realizado por alguien entrenado para interpretar los puntajes de las pruebas psicológicas aplicadas contrastados con la teoría científica de la personalidad.

El desempeño en el puesto son los esfuerzos de una persona dirigidos a cumplir con sus funciones laborales (Chiavenato, 2004). El problema del desempeño es que se distorsiona cuando se evalúa, como si la conciencia de ser evaluado hiciera que la persona se desempeñe de manera distinta a como lo hace normalmente (Klehe, 2007).

Con el desempeño en el puesto se han relacionado factores de la organización y de la persona. Los factores organizacionales relacionados son condiciones físicas de la empresa, su diseño estructural, estilo de liderazgo, entre otras. Entre los factores

personales relacionados con el desempeño se encuentran el esfuerzo, habilidades y su propia percepción sobre su trabajo, entre otras (Rue, 2010), como actitud en el trabajo (Fay, 2010).

Otra variable que se relaciona con el desempeño en el puesto está el compromiso organizacional que se define como el vínculo que une a una personal con su trabajo o puesto (Allen, 1990). Este vínculo afectivo puede llevar a que una persona realice su trabajo más allá de lo que ha sido establecido en un contrato formal, sino que lo llevará a realizar un poco más desempeño que es establecido en sus funciones.

En ese sentido se ha estudiado al líder como una persona que influye en otras y el liderazgo es la influencia ejercida sobre alguien (Whittaker, 2002). Por lo que se ha considerado que de acuerdo a la manera de ejercer este liderazgo se verá reflejado en el desempeño de los colaboradores.

Se proponen estilos de liderazgo como los autocráticos, centrado en sí mismo, consultivo al considerar la opinión de otros y los líderes participativos que toman sus decisiones en conjunto con su equipo de trabajo (Newstrom, 2007).

Otro factor que se relaciona al desempeño en el puesto es de tipo personal y ha sido la motivación que se refiere a procesos subjetivos que llevan a alguien a actuar (Gonzales, 1999). La motivación puede describirse como una fuerza que mueve a las

personas hacia la obtención de satisfactores que pueden ser monetarios, seguridad, social o el logro de metas (Chiavenato, 2004, Robbins, 2009).

Las variables mencionadas, compromiso, liderazgo, motivación, se han relacionado con el desempeño productivo o deseado para reducir o eliminar el tipo de desempeño ineficaz (Spector, 2002).

No obstante la teoría ha señalado como necesaria la descripción del puesto al tomarse como criterio para elaborar la evaluación del desempeño en el cargo descrito y aumenta la validez de tal evaluación. Pues al ser el desempeño el logro de las tareas del puesto (Avedaño, 2010) se requiere la descripción de tales tareas para evaluarlas adecuadamente.

Talkuder (2012) se refiere al análisis del puesto como un procedimiento para determinar deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que ocuparán cada cargo. Es un documento que contiene la información del puesto como un perfil del puesto con las cualidades mínimas necesarias para desempeñar determinado cargo (Raymond, 2006).

De tal modo el desempeño son las acciones de los colaboradores relevantes en el logro de los objetivos organizacionales señalados en la descripción del puesto y es clave en el éxito de la organización (Picón, 2012) también es la manera en que alguien

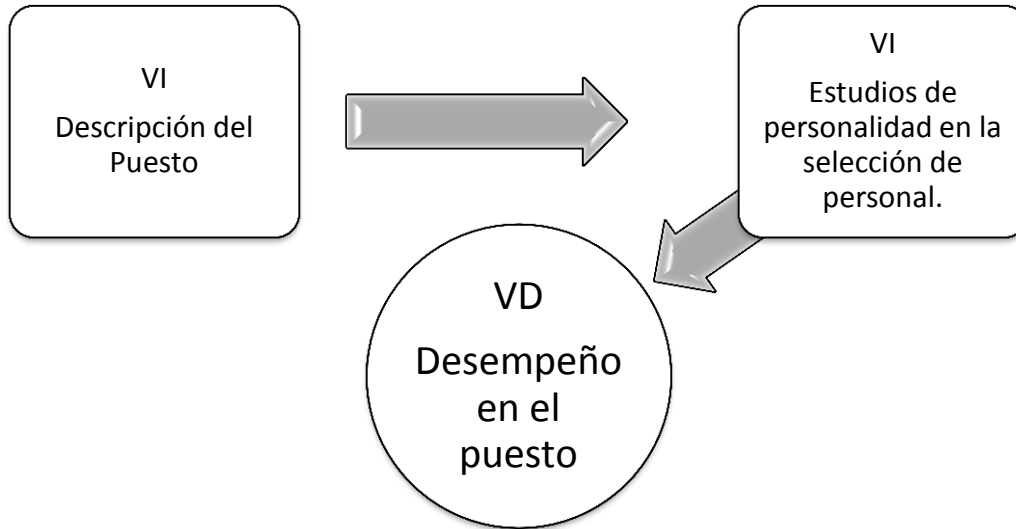
trabaja y refleja cierta efectividad. Es esta efectividad la que busca medir la evaluación del desempeño (Ramos, 2009).

La descripción de puestos puede ser una guía válida para elaborar la estrategia de evaluación del desempeño pero los gestores del talento humano ensenadenses, participantes, no lo perciben de tal manera y pudieran optar por evaluaciones del desempeño con baja validez.

El desempeño es multifactorial que incluye variables de tipo subjetivo, relacional y organizacional (Marvel 2011, Zayas, 2011). En la presente investigación se exploró la relación entre la selección de personal como predictor del desempeño con la descripción del puesto, que finalmente explican parte del desempeño pero no en su totalidad.

Los participantes no reportaron una relación significativa entre la descripción del puesto y la evaluación del desempeño. No así con la descripción del puesto y su relación con un adecuado proceso de selección de personal. Tal como se muestra en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Modelo teórico derivado de los resultados



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Implicaciones para políticas públicas y prácticas administrativas.

De todo lo anterior se derivan implicaciones para responder a la necesidad de vincular la teoría con la práctica de la administración. Pues al observarse acuerdo y homogeneidad en los modelos teóricos de la selección no ocurre lo mismo con la práctica de los gestores del factor humano participantes de Ensenada, B. C.

5.5.1 Implicaciones para los gestores del factor humano.

El administrador, o gestor, es un líder dentro del contexto de la organización dado que para el logro de los objetivos organizacionales influye y apoya el esfuerzo de su equipo

de trabajo (Newstrom, 2010; Rue, 2010). Uno de los principales intereses del gestor es contribuir a la mejora del desempeño (Robbins, 2009).

Es por esto necesario para el administrador actual conocer al factor humano y su riqueza para contribuir con la productividad de las organizaciones (Ahumada-Tello, 2012; Pérez, 2012; Rivas, 2011; Camarena, 2010; Aguilera, 2010; Estrada, 2011).

En ese sentido, es el administrador quien toma las decisiones que implican la gestión del factor humano hacia su óptimo desempeño (Aguilera, 2010; García, 2012; Heredia, 2010).

Entre los gestores participantes de Ensenada tienen nombres variados y aparecen como Administrador de recursos humanos, coordinadores, encargados, gerente, subgerente, director administrativo y jefe, entre otros (ver cuadro 4.1). Aunque se asume que las sus funciones son gestionar el conocimiento, el desempeño, la motivación y el desempeño (Rivas, 2011, Camarena, 2010).

Todos, excepto uno, afirmaron participar también en la evaluación del desempeño. Tampoco se les pregunto sobre su exacta participación en este proceso pero se infiere que de alguna manera toman decisiones, puede ser al evaluar o al presentar el reporte de desempeño en área o sucursal la cual gestionan.

Y puesto que se puede decir es que los gestores del talento participantes en Ensenada participan tanto en la selección de personal como en la evaluación del desempeño. Lo cual beneficia esta investigación porque permite observar la percepción de ambos procesos y su relación por parte del gestor del talento humano.

Por todo lo anterior se sugiere un plan de entrenamiento consistente en homogenizar los procesos de acuerdo a la aplicación de una entrevista estructurada, sobre la evaluación de la personalidad.

En caso de aplicarse pruebas psicológicas dar a conocer la importancia de que las pruebas sean novedosas, que cuenten con las características psicométricas de confiabilidad y validez.

5.5.2 Necesidades de nuevas políticas públicas.

Regular los procesos de selección con instrumentos científicos para garantizar una toma de decisión más justa al basarse en puntajes de un instrumento científico y no en la simpatía que pueda sentir quien contrata.

De igual manera, entrenar a los gestores en la conveniencia de tomar la descripción de puesto como criterio para la evaluación de desempeño.

Incluir en los programas educativos de administración las nociones de psicometría en sus procesos y en los programas de psicología agregar los conocimientos de medición para llevar los procesos del factor humano de manera científica.

5.6 Limitaciones.

No se concretaron las entrevistas con los seleccionadores para conocer su percepción.

Tampoco se recuperaron los cuestionarios enviados a los seleccionadores.

Ni se recuperaron la totalidad de las encuestas enviadas a los gestores.

5.7 Implicaciones para investigaciones posteriores.

Se recomienda realizar una comparación entre las características de la selección con los puntajes del desempeño.

Se recomienda ampliar la investigación sobre la percepción de los gestores sobre los estudios de personalidad a otras empresas y otras ciudades para lograr tener las observaciones necesarias para realizar algunos análisis de estadística paramétrica.

Investigar sobre los niveles de desempeño en México.

Indagar sobre los métodos de evaluación del desempeño utilizados en México para conocer su eficacia.

Anexos

Anexo A. Cuestionario resultante tipo Likert.



Universidad Autónoma de Baja California
 Doctorado en Ciencias Administrativas
 Encuesta a Gestores del Talento

Ciudad donde se aplica el cuestionario: _____ Puesto que ocupa: _____

Tiempo en la empresa: _____ Tiempo en el puesto actual: _____ Edad: _____ Sexo:
 Mujer ___ Hombre ___ ¿Participa en el proceso de selección de personal? Sí ___ No ___ ¿Participa
 en evaluación de Desempeño? Sí ___ No ___

Instrucciones: Por favor califique las afirmaciones que a continuación se plantean, de manera que mejor describa su experiencia. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Gracias por su participación.

1= Siempre, 2= Casi siempre, 3= A veces 4= Casi nunca, 5= Nunca, 6= No sé.

No.	Afirmación	Respuesta					
		1	2	3	4	5	6
1	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores éticos de los aspirantes al puesto.						
2	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar cualitativamente la capacidad de aprendizaje en los candidatos al puesto.						
3	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar cualitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto.						
4	Evaluamos cuantitativamente la estabilidad emocional de los candidatos al puesto.						
5	Evaluamos cualitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo en los candidatos al puesto.						
6	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento en relación con la autoridad en los aspirantes al puesto.						
7	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar en los aspirantes al puesto las tendencias de comportamiento en relación con el equipo de trabajo subalterno.						
8	Aplicamos pruebas psicológicas para identificar conflictos emocionales en los candidatos al puesto.						

9	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar el sistema de valores morales en los aspirantes al puesto.						
10	Realizamos una entrevista de selección de personal.						
11	Llevamos expedientes de selección de personal.						
12	Aplicamos pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal.						
13	Las pruebas psicológicas que utilizamos están estandarizadas, validadas y son novedosas						
14	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar la capacidad de resolución de problemas en los candidatos al puesto.						
15	Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto.						
16	Evaluamos cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo de los aspirantes.						
17*	Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto.						
18	Aplicamos pruebas psicológicas para evaluar las tendencias de comportamiento con los compañeros.						
19	Evaluamos el C.I. global con pruebas psicológicas válidas.						
20	Contamos con un documento que describa las responsabilidades en cuanto al personal de cada puesto.						
21	Contamos con un documento que señale los conocimientos teóricos requeridos para cumplir las funciones de cada puesto.						
22	Contamos con un documento que indica el sueldo percibido en cada puesto.						
23	Contamos con un documento que indique ante que puestos se reportan resultados.						
24	Contamos con un documento que describe las obligaciones de cada puesto.						
25	Contamos con un documento que indica el nombre de los puestos.						
26	Contamos con un documento que señale la ubicación de los puestos en la organización.						
27	Tenemos por escrito los objetivos a lograr en cada puesto.						
28	Contamos con un documento que describa las principales tareas a cumplir en cada puesto.						
29	Contamos con un documento que describa las tareas secundarias a cumplir en cada puesto.						
30	Contamos con un documento que describa las responsabilidades de cada puesto en relación con los materiales.						
31	Contamos con un documento que describa las responsabilidades éticas de cada puesto.						
32	Contamos con un documento que indique las áreas de responsabilidad de cada puesto.						
33	Contamos con un documento que describa los formatos que requieren las áreas de cada puesto.						
34	Contamos con un documento que señale el grado académico requerido por cada puesto.						

35	Contamos con un documento que señale los conocimientos técnicos requeridos para cumplir las funciones del puesto.						
36	Contamos con un documento que indique la experiencia requerida en cada puesto.						
37	Contamos con un documento que señale las habilidades necesarias para cumplir con las tareas de cada puesto.						
38	El personal se muestra discreto en relación a los conflictos internos de la organización.						
39	El personal renuncia al puesto.						
40	Existen daños en las instalaciones provocadas por el personal.						
41	Las relaciones sociales del personal contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral.						
42	El personal muestra una ética del trabajo.						
43	El personal cumple con las funciones de su puesto.						
44	El personal propone soluciones fuera de las exigidas en sus funciones.						
45	El personal se expresa bien de la organización ante los externos.						
46	El personal logra las metas de su puesto.						
47	Se presentan robos por parte del personal.						
48	El personal falta justificada o injustificadamente al trabajo.						
49	El personal apoya a su jefe inmediato fuera de lo exigido en su puesto.						
50	El personal muestra conductas que reflejan los valores organizacionales.						
51	Se evalúa formalmente el desempeño.						
52	El personal se muestra orgulloso de pertenecer a la organización.						
53	El personal se comporta agresivamente hacia la autoridad.						
54	El personal se comporta agresivamente hacia los demás compañeros.						
55	El personal muestra comportamientos que dañan el equipo de trabajo.						

Anexo B. Análisis Factorial Exploratorio

Se realiza el análisis factorial exploratorio con el Determinante, Índice KMO y la prueba de esfericidad de Barlett y una rotación de factores Varimax. Con lo cual se procede a elegir los ítems que constituirán el instrumento final.

En la varianza total explicada se obtienen seis componentes y explican el 100 %, el primer componentes se acumula el mayor porcentaje del 34.368 lo cual puede indicar que la mayoría de los ítems se encuentran concentrados en la primer variable, lo que puede requerir un ajuste para que las variables queden equilibradas.

Tabla 4. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción
------------	-----------------------	--

	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	34.368	64.845	64.845	34.368	64.845	64.845
2	6.512	12.286	77.132	6.512	12.286	77.132
3	6.190	11.679	88.810	6.190	11.679	88.810
4	2.728	5.146	93.957	2.728	5.146	93.957
5	2.082	3.928	97.884	2.082	3.928	97.884
6	1.121	2.116	100.000	1.121	2.116	100.000

Fuente: Elaboración propia.

Al rotar los componentes principales con la prueba Varimax en tres factores se obtuvieron los valores dentro de cada componente y se pudieron tomar las decisiones de eliminar los ítems que no estuvieran con un valor mayor a .400 de cada componente y tomando en cuenta su varianza, como puede afectar el índice de confiabilidad la eliminación de cada ítem y la revisión teórica se determina la eliminación de ítems.

Tabla 5. Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
1.EVALUAR VALORES		.912	
2.EVALUAR APRENDIZAJE		.912	
3.EVALUAR ESTABILIDAD EMOCIONAL	.412	.882	
4.EVALUAR CUALITATIVAMENTE ESTABILIDAD EMOCIONAL	.721	.648	
5.EVALUAR TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO	.905	.418	
6.EVALUAR COMPORTAMIENTO CON AUTORIDAD	.411	.890	
7.EVALUAR COMPORTAMIENTO CON EQUIPO TRABAJO		.912	
8.EVALUAR CONFLICTOS EMOCIONALES		.923	
9.EVALUAR VALORES MORALES		.923	
12.PRUEBAS PSICOLOGICAS EN SELECCION		.923	
13.PRUEBAS NOVEDOSAS Y ESTANDARIZADAS		.923	
14.EVALUAMOS CAPACIDAD DE RESOLUCION DE PROBLEMAS	.405	.899	
15.EVALUACION CUALITATIVA COMPETENCIAS	.875	.419	
16.EVALUACION CUANTITATIVA COMPORTAMIENTO	.920		
17.EVALUACION CUANTITATIVA COMPETENCIAS GENERALES	.905	.418	
18.EVALUACION TENDENCIAS COMPORTAMIENTO		.923	
19.EVALUACION CI		.856	
20.DESCRIPCION RESPONSABILIDADES	.905	.418	
21.CONOCIMIENTOS TEORICOS	.905	.418	
22.SUELDO EN CADA PUESTO	.899		
23.ANTE QUE PUESTOS REPORTAN			

24.OBLIGACIONES DEL PUESTO	.905	.418	
25.NOMBRE DEL PUESTO	.905	.418	
26.UBICACION DEL PUESTO	.905	.418	
27.OBJETIVOS DEL PUESTO	.905	.418	
28.TAREAS DEL PUESTO	.905	.418	
29.TAREAS SECUNDARIAS DEL PUESTO	.905	.418	
30.RESPONSABILIDADES CON MATERIALES	.905	.418	
31.RESPONSABILIDADES ETICAS	.876		
32.AREAS DE RESPONSABILIDAD	.905	.418	
33.FORMATOS DE CADA AREAS	.920		
34.GRADO ACADEMICO DEL PUESTO	.905	.418	
35.CONOCIMIENTOS TECNICOS	.905	.418	
36.EXPERIENCIA REQUERIDA EN PUESTO	.905	.418	
37.HABILIDADES NECESARIAS	.905	.418	
38.DISCRECION CON CONFLICTOS			
39.RENUNCIAS AL PUESTO			.793
40.DAÑOS POR EL PERSONAL			.938
41.RELACIONES SOCIALES BIE EN AMBIENTE LABORAL	.913		
42.ETICA EN EL TRABAJO			-.593
43.CUMPLIMIENTO CON FUNCIONES DEL PUESTO	.556		-.440
44.SOLUCIONES FUERA DE LAS EXIGIDAS	.930		
45.SE EXPRESA BIEN	.638		-.495
46.LOGRA METAS DEL PUESTO	.608		-.479
47.ROBOS	.463	.705	
48.FALTA	-.706		
49.APOYO AL JEFE INMEDIATO	.854	.467	
50.MUESTRA VALORES ORGANIZACIONALES	.552	.576	-.489
51.EVALUACION DEL DESEMPEÑO	-.441	.418	-.608
52.ORGULLO DE PERTENCER	.773		-.438
53.AGRESIVO HACIA LA AUTORIDAD			.915
54.AGRESIVO HACIA LOS COMPAÑEROS			.917
55.DAÑOS AL EQUIPO DE TRABAJO			.895

Finalmente, propone depurar el instrumento eliminando los ítems inadecuados y que cumplieran los criterios de la revisión teórica y estadísticos, se eliminarían los ítems 5, 10, 11, 15, 16, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 y 50.

Tabla 6: Ítems eliminados

No.	
5	Evaluamos cualitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo en los candidatos al puesto.
10	Realizamos una entrevista de selección de personal.
11	Llevamos expedientes de selección de personal.
15	Evaluamos cualitativamente las competencias generales del aspirante al puesto.
16	Evaluamos cuantitativamente las tendencias de comportamiento en el trabajo de los aspirantes.

23	Contamos con un documento que indique ante que puestos se reportan resultados.
41	Las relaciones sociales del personal contribuyen al mejoramiento del ambiente laboral.
43	El personal cumple con las funciones de su puesto.
44	El personal propone soluciones fuera de las exigidas en sus funciones.
45	El personal se expresa bien de la organización ante los externos.
46	El personal logra las metas de su puesto.
47	Se presentan robos por parte del personal.
48	El personal falta justificada o injustificadamente al trabajo.
49	El personal apoya a su jefe inmediato fuera de lo exigido en su puesto.
50	El personal muestra conductas que reflejan los valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F. Comprobación del modelo.

Se realiza un análisis de regresión lineal multivariada para observar si la estructura del modelo propuesto se mantiene. Se agrega la variable desempeño en el puesto como variable dependiente y las variables independientes selección de personal seguida del análisis del puesto.

Bondad de ajuste.

El primer análisis arroja la bondad de ajuste que se refiere a si el modelo propuesto se mantiene con los participantes del estudio. Los datos que arroja el análisis indican que las dos variables independientes incluidas explican un 60% de la varianza de la variable dependiente pues la R cuadrada corregida indica un puntaje de .603. Los valores de R cuadrada indican la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por las variables independientes, que dan un valor de .653.

Tabla X. Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación
1	.808 ^a	.653	.603	4.94976

Tabla X. La tabla muestra la bondad de ajuste del modelo propuesto. Fuente: Elaboración propia.

La bondad de ajuste es apenas aceptable para el modelo pero no arroja información concluyente sobre el modelo. Si se contrasta la bondad de ajuste con los participantes del estudio se puede interpretar como que los encuestados piensan que el 60% del desempeño en el puesto se explica por las variables de “selección de personal” y “descripción del puesto” y el restante 40% se puede explicar por otros factores que la literatura ha señalado como la cultura organizacional, ambiente laboral y satisfacción en el puesto, entre otras variables.

Pero para lograrlo información que corrobore este modelo propuesto se requiere aumentar el número de participantes en el estudio.

Contraste con Ho.

Al contrastar el estadístico F con la hipótesis nula de que no existe ninguna relación entre la descripción del puesto y la selección de personal con el desempeño en el puesto. Comparado con el nivel de significancia de .001 con los valores de R puede decirse que sí existe relación entre las variables independientes sumadas y la variable dependiente.

Tabla X. Resumen del ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	645.116	2	322.558	13.166	.001 ^b
Residual	343.001	14	24.500		
Total	988.118	16			

a. Variable Dependiente: DESEMPEÑO

b. Variables Independientes: DESCRIPCION_PUESTO, SELECCIÓN

Tabla X. Se muestran los valores de F y los de significancias de las variables independientes.

Coefficientes de Regresión Parcial.

Los coeficientes *Beta* indican la cantidad de cambio que se producirá en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente. Por los puntajes del análisis la variable independiente de más peso es la descripción del puesto con un valor de .779 a diferencia del peso de selección de personal de .039.

Tabla X. Valores de los coeficientes de regresión estandarizados.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error típico	Beta	T	Sig.
Constante	36.279	2.387		15.200	.000
SELECCIÓN	.012	.072	.039	.171	.867
DESCRIPCION_PUESTO	.372	.111	.779	3.368	.005

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de significancia da un valor de .000 al ser menor 0.05 indica que no se acepta la hipótesis nula. Los valores distintos a cero en los valores críticos t se presenta que la descripción del puesto explica mejor los comportamientos de la variable dependiente.

Intervalos de confianza

Los intervalos de confianza nos indican los límites entre los que podemos encontrar que se encuentren los valores de cada coeficiente de regresión. Se pueden considerar que estos límites no son muy grandes por lo que las estimaciones son estables.

Intervalos de confianza de los cálculos.

Intervalo de confianza para B al 95.0%	
Límite inferior	Límite superior
31.160	41.397
-.141	.166
.135	.609

Fuente: Elaboración propia.

Correlaciones entre los coeficientes de regresión

Los coeficientes de correlación indican una relación entre las variables del modelo con un valor de correlación de -.732 considerando una relación significativa entre las variables.

Tabla X. Coeficientes de correlación con la variable dependiente.

Modelo 1		DESCRIPCION _PUESTO	SELECCIÓN
Correlaciones	DESCRIPCION_PUESTO	1.000	-.732
	SELECCIÓN	-.732	1.000
Covarianzas	DESCRIPCION_PUESTO	.012	-.006
	SELECCIÓN	-.006	.005

a. Variable Dependiente: DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia-

Los valores de la covarianza indican cierta relación entre las variables pero están muy cerca del cero -.006 que esta relación no parece muy significativa.

Estadísticos descriptivos

Se indican los casos estudiados la media de cada variable y la desviación estándar por cada variable de acuerdo a las observaciones recabadas que son significativamente menos que las que condiciona el modelo del análisis y lo cual afecta los resultados.

Tabla . Estadísticos descriptivos del modelo.

	Media	Desviación Estándar	N
DESEMPEÑO	46.5882	7.85858	17
SELECCIÓN	37.4118	25.40192	17
DESCRIPCION_PUESTO	26.4706	16.43973	17

Fuente: Elaboración propia.

Correlaciones entre variables.

Se presentan los coeficientes de correlación de cada variable independiente con la dependiente. La correlación entre el Desempeño y la selección es de .610 que es un parámetro apenas aceptable mientras que la correlación del Desempeño con la descripción del puesto es de .808 que se interpreta como una correlación positiva significativa.

Tabla . Correlación entre variables.

		DESEMPEÑO	SELECCIÓN	DESCRIPCION _PUESTO
Correlación de Pearson	DESEMPEÑO	1.000	.610	.808
	SELECCIÓN	.610	1.000	.732
	DESCRIPCION_PUESTO	.808	.732	1.000
Sig. (1-tailed)	DESEMPEÑO	.	.005	.000

	SELECCIÓN	.005	.	.000
	DESCRIPCION_PUESTO	.000	.000	.
	DESEMPEÑO	17	17	17
N	SELECCIÓN	17	17	17
	DESCRIPCION_PUESTO	17	17	17

Fuente: Elaboración propia.

Coefficientes de regresión parcial y coeficientes de correlación parcial y semiparcial.

El coeficiente de correlación parcial expresa el grado de relación existente entre dos variables tras eliminar de ambas el efecto debido a terceras variables. Con lo que se observa un coeficiente de .046 entre Desempeño y Selección que no es significativa. Entre la Descripción del puesto y el Desempeño un valor de .669 que es apenas menos de los .700 que requiere un coeficiente de correlación significativa.

El coeficiente de correlación semiparcial expresa el grado de relación que existe entre dos variables después de eliminar de una de estas variables el efecto que da una tercera variable este coeficiente explica la relación que existe entre desempeño y aspectos de las variables independientes.

	Correlaciones			Collinearity Statistics	
	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerance	VIF
Selección	.610	.046	.027	.464	2.155
Descripción del puesto	.808	.669	.530	.464	2.155

Los coeficientes de orden cero se calculan las relaciones del desempeño sin el efecto de las otras variables.

Estadísticos residuales.

Los residuos son las diferencias entre los valores observados y los esperados por el modelo. Se puede ver que el error típico es cercano a uno con un coeficiente de .935 por lo que se puede decir que no se ajusta al pronóstico del modelo.

Tabla . Estadísticos residuales de la variable dependiente

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Pronóstico	43.1982	66.5816	46.5882	6.34979	17
Residuo	-11.28375	5.51410	.00000	4.63007	17

Pronóstico tipificado	-0.534	3.149	.000	1.000	17
Valor pronosticado					
Residuo tipificado	-2.280	1.114	.000	.935	17

Fuente: Elaboración propia.

La información que arroja el coeficiente de residuos corrobora los estudios de caso donde todas las observaciones se alejan del pronóstico.

Tabla. Diagnósticos por caso

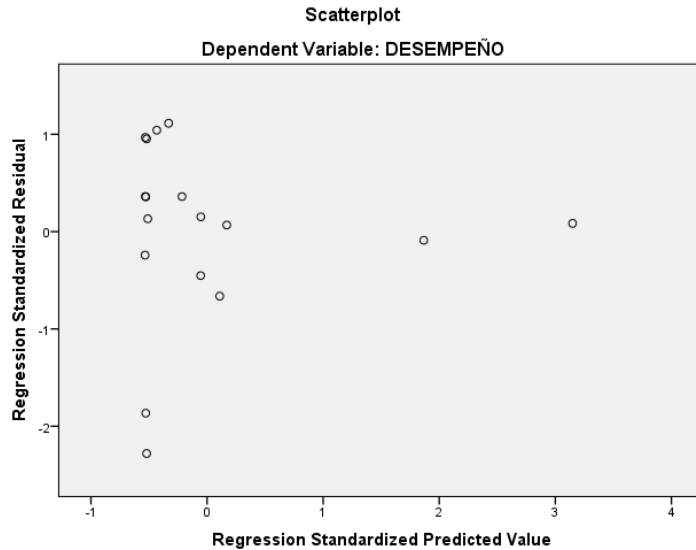
Número de caso	Residuo tipificado	DESEMPEÑO	Valor pronosticado	Residuo
1	-.242	42.00	43.1982	-1.19823
2	1.114	50.00	44.4859	5.51410
3	-.452	44.00	46.2370	-2.23700
4	-.089	58.00	58.4410	-.44099
5	-2.280	32.00	43.2837	-11.28375
6	.152	47.00	46.2492	.75078
7	.968	48.00	43.2104	4.78956
8	.132	44.00	43.3448	.65517
9	-1.866	34.00	43.2349	-9.23488
10	.085	67.00	66.5816	.41839
11	.068	48.00	47.6656	.33441
12	.953	48.00	43.2837	4.71625
13	1.043	49.00	43.8392	5.16078
14	.357	45.00	43.2349	1.76512
15	.360	47.00	45.2181	1.78189
16	.362	45.00	43.2104	1.78956
17*	-.663	44.00	47.2812	-3.28116

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de dispersión.

En el diagrama no se observa ninguna relación entre los pronósticos tipificados y los residuos tipificados. Se corrobora la información previa.

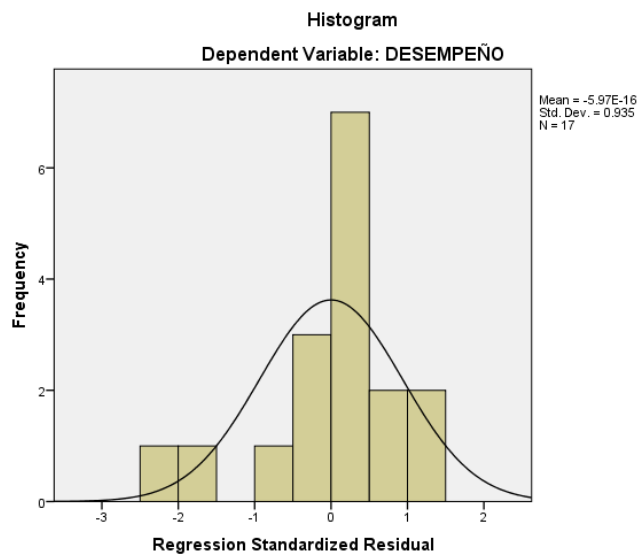
Grafica Diagrama de dispersión



Fuente: Elaboración propia.

En el histograma de los residuos tipificados se comparan las observaciones con una curva normal. Los datos se concentran al centro y se inclinan más hacia una de las colas de lo que se espera en una curva normal. La distribución de los residuos no sigue el modelo de probabilidad normal.

Gráfica. Histograma de los residuos tipificados

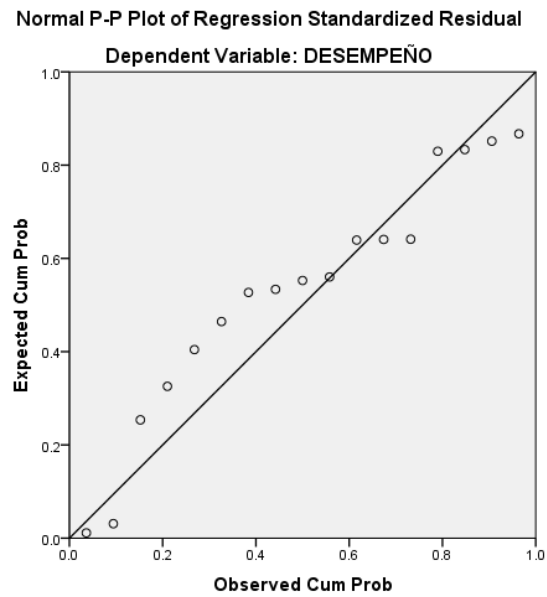


Fuente: Elaboración propia.

Se comparan estos datos con la gráfica de probabilidad normal de los residuos la probabilidad acumulada esperada representa cada residuo tipificado. La probabilidad acumulada observada está ubicada en el eje que representa la probabilidad teórica y

los resultados indican que el comportamiento de los datos no responderá a la probabilidad normal.

Grafica. Grafica de probabilidad normal de los residuos.



Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de colinealidad.

Tabla Diagnóstico de colinealidad

Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
			(Constante)	SELECCIÓN	DESCRIPCION_PUESTO
1	2.744	1.000	.03	.02	.02
2	.181	3.894	.94	.18	.07
3	.075	6.035	.03	.80	.92

Referencias

Aguilar J. & Maldonado M., (2010). El Psicólogo como Responsable del Reclutamiento y Selección de Personal. Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C. Volumen 6. Número 1. 2010. Pag. 41-48. Recuperado el 24 de marzo 2013. Disponible en: http://www.conductitlan.net/notas_boletin-investigacion/75_el_psicologo_funciones_de_reclutamiento_seleccion_de_personal.pdf

Aguilar-Morales J., Blanco-Ruiz R., Vargas-Mendoza J. (2010) Las Taxonomías de los rasgos de comportamiento en procesos de selección de personal. Centro Regional de Investigación en Psicología, Volumen 4, Número 1. 2010 Pag 39-59.

Aguilera L., González M., Maldonado G. (2010) Capital intelectual: la innovación indicador del capital estructural en empresas de sectores estratégicos en Aguascalientes. Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Recuperado el 9 de julio del 2013. Disponible en: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bistream/item/5386/1/7p7.pdf

Ahumada – Tello E., Zarate R., Plascencia I., Perusquia J. (2012) Modelo de competitividad basado en el conocimiento: El caso de las PYMES del sector de tecnologías de información en Baja California. Revista Internacional Administración &

Finanzas. Volumen 5 – Numero 4. 2012. Recuperado el 8 de julio del 2013. Disponible en: papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracte_id=1954073.

Alarcón R. (2004). Medio Siglo de Psicología Latinoamericana: Una Visión de Conjunto. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology-2004*, Vol. 38, Num. 2 pp. 307-316. Recuperado el 12 de Marzo del 2013. Disponible en: www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP036a0/RIP03833.pdf

Allen, N.J, & Meyer, J.P. (1990) *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational Psychology. 63, 1-18. Printed in Great Britain.*

Álvarez Lorente, G. (2008) Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Recuperado el 3 de octubre del 2011. Disponible en: www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=25176650...0

Anaya P. (2012) La importancia del liderazgo desde la perspectiva de la teoría de los rasgos en una empresa de servicios. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado el 23 de junio 2013. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10818/4545>

Ardila R. (2004). A Psicología Latinoamericana: El Primer Medio Siglo. Revista Interamericana de Psicología/*Interamerican Journal of Psychology*-2004, Vol. 38, Num. 2 pp. 317-322. Recuperado el 14 de abril del 2013. Disponible en: www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP036a0/RIP03834.pdf

Ardila R. (1983). Psicología Latinoamericana ¿Cuáles son los principales logros y aportes de Medio Siglo de Actividad Científica y Profesional? Artículo. *Perspectivas Psicológicas*. Volúmenes 3-4. Año IV. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en: pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=s1992-46902003000100002&script=sci.arttext

Ardila R. (1969). Desarrollo de la Psicología Latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, año/vol. 1, numero 001 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Recuperado el 12 de Marzo del 2013. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>

Arias G., L. F., Heredia E., V., (2006) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.

Avedaño A, Campos C, Sánchez R, Moreno J (2010) Actitud en el trabajo, base del desempeño. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional*, Año 5. Núm. 10, Enero-Junio, 2010. Pp 127-131

Barrick M. R., Mount M. K., Judge T. A., (2001) *Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium; What Do We Know and Where Do We Go Next?* *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 9 Numbers 1 / 2 March /June 2001. Consultado el 8 de mayo del 2012. Disponible en: <http://www.timothy-judge.com/Barrick,%20Mount,%20&%20Judge%202001.pdf>

Bateman, T. S., Snell S. A. (2005) *Administración Un Nuevo panorama competitivo*. Ciudad México: Mc Graw Hill.

Betanzos, D. N., Andrade, P., Paz, R., F., (2006) *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22, núm. 1, 2006, pp. 25-43. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España. Recuperado el 27 de octubre del 2011. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317045002>

Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2011). *El compromiso organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década*. XVI Congreso Internacional de Contaduría y Administración e informática Universidad Autónoma de México. Recuperado el 13 de Abril del 2012. Disponible en: www.congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/4D.pdf

Bledow R. y Frese M (2009) A situational Judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel psychology* 2008-2009. Universiti of Giessen, Germany <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=0031-5826>

Blum G., Galibert M, Abal F, Lozzia G, Attorresi H (2011) Modelización de una prueba de analogías figurales con la teoría de respuesta al ítem. Instituto de investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. *Escritos de Psicología* Vol. 4 n°3, pp 36-43. Septiembre – Diciembre 2011.

Biddle Consulting Group (2011). *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures* (UGESP). Consultado el 17 de mayo del 2012. Disponible en: <http://www.uniformguidelines.com/uniformguidelines.html>

Candel M. (2010) Las competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego. Universidad de Murcia. Tesis Departamento de psiquiatría y psicología social.

Canos L., Casasus T., Lara T., Liern V., Perez J., (2007). Un algoritmo Fuzzy para la selección de personal basado en agregación de competencias. XV Jornadas de ASEPUMA y III Encuentro Internacional. Recuperado el 9 de Octubre del 2012. Disponible en: www.uv.es/asupuma/xv/comunica/710.pdf

Canos, L., Casasus T., Crespo E., Lara T., Pérez J. C., (2010). *Personnel Selection base on Fuzzy Methods*. Revista de matemática: Teoría y Aplicaciones 2011 18(1): 177-192 CIMPA-UCR ISSN: 1409-2433. Recuperado el 9 de octubre del 2012. Disponible en: www.scielo.sa.cr/pdf/rmta/v18n1/a13v18n1.pdf

Cerecedo A. (2012) La motivación como factor de productividad del recurso humano en las empresas mexicanas. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado el 23 de junio del 2013. Disponible en: <http://cdigital.uv/handle/12345678932008>

Colotla, V. (1984). Rafael Santamarina y los orígenes de la Psicometría en México. Revista de Historia de la Psicología 1984, Vol. 5, Num, 4, 101-189. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en: www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=68035

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Contel R. (2012). *The Problem with Personality-Based Hiring*. Chief Learning Officer. March 2012. www.CLOmedia.com Recuperado el 16 de Mayo del 2012. Disponible en: <http://clomedia.com/articles/view/the-problem-with-personality-based-hiring>

Consultora en Selección de Personal con utilización de Test “Tes Tec”. Argentina.
Recuperada el 24 de marzo del 2013. Disponible en www.testec.net

Consultores en Evaluación, Diagnóstico y Desarrollo Humano, S.C., (2012) Pagina Web de la Empresa. Recuperado el 28 de abril del 2012 Disponible en: <http://www.ceddh.com/retos.html>.

Consejo Nacional de Salarios Mínimos en su página Web (2012). Pagina Web. Recuperado el 28 de abril del 2012. Disponible en: www.consami.gob.mx/pdf/tabla-salarios-minimos/2012/01-01-2012.pdf.

Cueli, J., Reidl, L., Martí C., Latigue, T., Michaca, P., (1990). Teorías de la personalidad. Ciudad de México. Editorial Trillas.

De Luna A. (2008) Capital Humano Gestión por competencias laborales en las administración pública. Ciudad de México. Editorial Trillas.

Desarrollo Económico del Estado de Baja California. Consultado el 30 de abril del 2012. Disponible en www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cae/productosFinancieros.pdf

Darwin, C. (1859) El origen de las especies. Traductor Antonio de Zulueta
<http://www.cervantesvirtual.com> http://es.wikisource.org/wiki/Charles_Darwin

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Naucalpan de Juárez:
Pearson.

Dicaprio N.S. (1989). Teorías de la personalidad. Querétaro. Editorial Mc Graw Hill.

Epín W., Silva M (2011) Aplicación del enfoque de la administración por objetivos para la implementación de la Norma ISO 9000 para la potencializar la comercialización de seguros de vida en la empresa EQUIVIDA S. A. Recuperado el 23 junio del 2013.
Universidad Politécnica salesiana. Disponible en:
[//despace.ups.ec/bistrem/123456789/1553/4/Tesis.pd](http://despace.ups.ec/bistrem/123456789/1553/4/Tesis.pd).

Fay D, Sonnentang S (2010) Special Issue on Multi-Dimensional Work Performance: Fastshrift for Michael Frese. A look back to move ahead: new directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviors.

Fernández, D. (2010) CNNEXPANSION versión electrónica. Recuperado el 28 de abril del 2012. Disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/29/cuanto-te-cuestan-tus-empleados>

Fernández-Lorenzo A (2012). La empresa cooperativa y sus potencialidades ante el cambio de paradigma en la administración. Revista Científica AVANCES Vol. 14, No. 4 octubre – diciembre, 2012. Recuperado el 23 junio 2013. Disponible en:

www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2012-4/articulos/cooperativa_potencialidades_paradigmas.pdf

Fernández J. (2012). La triangulación epistemológica en la interpretación del proceso de enseñanza – aprendizaje de la medida. Revista cubana de Educación Médica Superior. 2012. Disponible en: www.scielo.sid.cu/pdf/ens/v26n3/ems11312.pdf

Ferreira J. (2000). Perspectivas Internacionales en la Historia de la Psicología en Portugal. Revista de Psicología General y Aplicada, 2000, 53 (4), 599-606. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en :

www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2357122.pdf.

Flemate Díaz, P. L (18 de agosto de 2013). Jurisprudencia en selección de personal. (S. V. Montes Soria, Entrevistador)

Flores G. (2007) La evaluación de Competencias Laborales. Educación XX1, número 010 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid España pp 83-106

<http://redalyc.uaemex.mx>

Frager R. & Fadiman J. (2001). Teorías de la personalidad. Ciudad de México. Editoriales Alfaomega y Oxford.

Furnham A. (2001) Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Ciudad de México. Editorial Alfaomega y Oxford.

Gale T, Roberts M, Sice P, Langton J, Patterson F, Carr A, Anderson I, Lam , Davies P (2010) Predictive validity of a selection centre testing non-technical skills for recruitment to training in anaesthesia. British Journal of Anaesthesia 105 (5): 603-9 (2010).

Disponible en <http://bj.a.oxfordjournals.org/> Recuperado el 16 de diciembre del 2013.

García L., García J., Rodríguez A. (2012) Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 51, 292, 15 – 26. Recuperado el 9 de julio del 2013. Disponible en:

revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/cladea/article/viewFile/539/627

García N., Hierro D., & Jiménez B., (2001). Selección de Personal: Sistema Integrado. Madrid. ESIC Editorial.

Gil J., (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XXI, numero 010 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid España pp. 83-106. Recuperado el 19 de octubre del 2012. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>

Gilbreth L. (1921) *The Psychology of Management*. Release date: july 10, 2005 (EBook#16256).

González C., Hurtado A. (2012) Transferencia tecnológica, capital humano y cooperación: factores determinantes de los resultados innovadores en la industria manufacturera en Colombia 2007 – 2008. Informador técnico (Colombia) Edición 76, Enero – Diciembre 2012, p 32 – 45. Recuperado el 9 de julio del 2013. Disponible en: senaastin.com/index.php/inf_tec/article/view/51

González M., Olivares S. (1999) Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano. Ciudad de México. Editorial CECSA.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Tercera edición. México: Manual Moderno.

Hernández B. (2010). La Selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a sus Prácticas. Semestre Económico, volumen 15, No. 31, pp. 173-186 ISSN 0120-6346, enero-junio de 2012, Medellín, Colombia. Recuperado el 1º de Marzo del 2013. Disponible en: dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4008309

Hernández, S., R., Fernández, C., C., Baptista L., P. (2010) Metodología de la investigación Quinta edición. Ciudad México: Mc Graw Hill.

Hoffman, B. J. & Maede, A. (2012). *Alternate Approached to Understanding the Psychometric properties of Assessment Centers: and Analysis of the structure and equivalence of exercise ratings. International Journal of Selection and Assessment Volume 20 Number 1 March 2012.* Recuperado el 4 de mayo del 2012. Disponible en: www.papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=2009153

Hulsheger U, Anderson N (2009) Applicant perspective in selection: going beyond preference reactions. International Journal of Selection and Assessment. Volume 17 Number 4 December 2009.

Kaplan R., Saccuzzo D (2006) Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas. Ciudad de México. Editorial Thomson.

Kausel E, Leiva P, Sanfuentes M, Barros E (2012) Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional. *Innovar*, 22 (44), 109-122

Kehoe J., F., (2012). *What to Make of Content Validity Evidence for Cognitive Test? Comments on Schmidt (2012). International Journal of Selection and Assessment Volume 20 Number 1 March 2012*. Recuperado el 4 de mayo del 2012. Disponible en: www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00574.x/pdf

Konig C, Kleje U, Berchtold M, y Kleinmann M (2010) Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 18 Number 1 March 2010.

Kumari, N. (2012). *A study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. Industrial Engineering Letter* ISSN2225-0581. Vol 2, No. 1, 2012. Recuperado el 2 de mayo del 2012. Disponible en: <http://www.iiste.org/journals/index.php/IEL/article/view/1079/999>

Kuo T, Ho L (2010). Individual Difference and Job Performance: The Relationships among personal Factors, Job Characteristics, Flow Experience, and serve Quality. *Social Behavior and Personality*, 2010, 38 (4), 531-552. Recuperado el 5 de noviembre del 2012.

Klehe V. C., Anderson N., (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, num. 1, 2007, pp. 11-38 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado el 19 de octubre del 2012. Disponible en: <http://redalyc.uaemx.mx/scr/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCue=231317574002>

Leal E. (1998). Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 25 de febrero del 2013. Disponible en: eprints.uanl.mx/1255/1/1080080903.PDF

Ley Federal del Trabajo en su versión en línea. Recuperado el 28 de abril del 2012. Disponible en: www.gobierno.com.mx/ley-federal-del-trabajo/

López, A., B., Osca Segovia A., María Peiro, J. (2007) El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral.

Psicothema, año/vol. 19, numero 001 Universidad de Oviedo España pp. 81-87.
Recuperado el 15 de noviembre del 2011. Disponible en: <http://redalyc.uaemx.mx>

Lupercio U., R., Carlos O., C., E., González A., Y., (2007) Relación entre dos posibles antecedentes del desempeño de los empleados: desarrollo moral y compromiso organizacional. Conciencia Tecnológica, julio-diciembre, numero 034 Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Aguascalientes México. Recuperado el 27 de octubre del 2011. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.

Marvel M., Rodríguez C., Núñez M. (2011) La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. Intangible capital IC, 2011- 7(2): 549-584- online. Recuperado el 6 julio del 2013. Disponible en: www.raco.cat/index.php/Intangible/article/view/24763/

McClelland D. (1973) Testing for Competence Rather than for "Intelligence". American Psychologist.

Merigo, J. & Gil-Lafuente A. (2011). "OWA Operator in Human Resource Management Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, 45 (2), 1-16. Recuperado el 8 de mayo del 2012. Disponible en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=65048692&lang=es&site=ehost-live>

Meyer, J. P., Stanley D., J., Herscovic L., Topolnysky L., (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52 doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.USA Recuperado el 4 de abril del 2012. Disponible en: <http://202.110.216.164:81/cds/forum/201010/13/093242vr55vhbmbmgtmyt.pdf>

Molina G., Ricardo G., Hidalgo R (sf) Plan de Acción sobre capital humano en el policlínico universitario “Julián Grimau” en Arrollo Naranjo. *Revista caribeña de ciencias sociales*. Disponible en: caribeña.eumed.net/plan-de-accion-sobre-capital-humano-en-el-policlinico-universitario-julian-grimau-en-arrollo-naranjo/.

Morris C.G., Maisto A.A. (2001) *Psicología* 10ma. Edición. Naucalpan de Juárez. Editoriales Prentice Hall y Companion Website.

Muñoz R. (2002) *Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva ética de la relación laboral*. *Revista Universidad EAFIT* No. 127/Julio. agosto .septiembre /2002. Recuperado el 23 de junio del 2013. Disponible en: www.bdigital.eafit.edu.co/ARTICULO/HRV0380000127200201/12701.pdf

Moya M., Ochoa J. (2012) La gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. *Producao em Foco Artigo*. Instituto superior Tupy – I5T/SOCIESC *Joinville*, Santa Catarina, Brasil. ISSN 2237-5163/ v. o2, n. 01: p.201-221, año 2012. Recuperado el 22 de junio 2013. Disponible en: www.sociesc.org.br/producaoemfoco/index.php/producaoemfoco/.../27

Narváez M., Gutiérrez C., Senior A. (2012) Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. Universidad de Zulia. Revista Venezolana de Análisis de coyuntura, 2011, Vol. XVII, No. 2 (Jul – Dic), pp. 27-48 recibido: 06-02 2012 Recuperado el 23 junio del 2013. Disponible en: saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev-ac/article/view/3234

Nava C., Vega, Z., (2004). Psicometría y sus orígenes Darwinianos. Revista Electrónica de Psicología Iztacala Vol. 7 no. 4 Diciembre 2004. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en: www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin

Navas M.J (1999). Un siglo utilizando Tests. Revista Electrónica de Metodología Aplicada 1999, Vol. 4 n 2, pp. 1-11. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en: www.psico.uniovi.es/REMA/v4n2/a1/

Newstrom, J., W., (2007) Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Oficialía Mayor de Gobierno de Baja California, México. Dirección de Recursos Humanos, Evaluación del desempeño 2008.
www.bajacalifornia.gob.mx/oficializa/2008/docs/Recomendaciones%20evaluacion.pdf

Patlán J., Navarrete D., García R. (2013) Perfil de competitividad y capital humano de empresas mexicanas basadas en la innovación. *Negotium*, vol. 8, núm. 24, enero-abril, 2013, pp. 109-140. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo. Venezuela. Recuperado el 22 de junio 2013. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78226638003>

Perry C. (1996) Como escribir una tesis doctoral-PhD/DPhil. Ponencia Consorcio Doctoral ANZ, Universidad de Sydney, 1994.

Pérez A. (2009). Evaluación del Desempeño laboral. UPIICSA XVII, VII, 50-51.

Pérez A. (2012) La administración de la calidad del talento humano. Revista de la Universidad de la Salle 59. Recuperado el 20 de Febrero 2013. Disponible en:

Petit E., Abad R., López M., Romero R. (2012) Desarrollo Organizacional Innovador: un Nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, Año 28, No. 67 (2012): 173 –

205. Recuperado el 23 junio del 2013. Disponible en:
www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025156010

Pilaguishin A. (2010) La capacitación en ventas y su incidencia en el desempeño laboral en la “Corporación CEDIG” de la ciudad de Ambato en el año 2009 – 2010. Tesis. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Ecuador. Recuperada el 29 de Abril del 2012. Disponible en:
<http://repo.uta.edu.ec/bistream/handel/123456789/669/SE-21.pdf?sequence=1>.

Picón A. (2012) Como mejorar el desempeño laboral a partir de la motivación gerencial. Universidad de la Sabana. Recuperado el 23 de junio del 2013. Disponible en:
[//hdl.handle.net/10818/4545](http://hdl.handle.net/10818/4545)

Polyhart, R. E. (2012). *The content validity of cognitively oriented test: commentary on Schmidt (2012). International Journal of Selection and Assessment. Volume 20 Number 1 March 2012.* Recuperado el 4 de mayo del 2012. Disponible en:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00575.x/full>

Quero M (2010) Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Vol 12 (2): 248-252, 2010

Quintana, J. (2011). El estudio científico de la inteligencia “en la encrucijada”. Binet y la creación de la “Escala métrica de la inteligencia” Más allá de la “locura”. “Idiocia”, “Imbecilidad” y “debilidad mental” en la infancia. B-SEHP Boletín electrónico no. 47-i/2011. Recuperado el 13 de abril del 2013. Disponible en: www.seph.org/Boletines/Boletin47.pdf#page4

Rangel R, Vázquez A. (2012). Capital Humano y efectividad. Estudio de cinco microempresas en el subsector de autopartes y metalmecánico en Querétaro. Ide@as CONCITEG 7 (82), pp. 440-458. Recuperado el 9 de julio del 2013. Disponible en: www.concyteg.gob.mx/ideasConsyteg/Archivos/82_3_RANGEL_VAZQUEZ.pdf

Ramírez C. (2010) Tesis: Modelo de Gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, con base en competencias laborales para la fundación Horizonte de Barranquilla. Universidad EAN Programa de Administración de Empresas.

Raymond, C. (2006) Tesis: Modelo de Administración de Recursos Humanos Basado en Competencias y su Aplicación en Empresas Nacionales. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil, Colombia. Recuperado el 5 de junio del 2012. Disponible en:

<http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/257/1/Tesis%20Carolina%20Raymond.pdf>

Renouvin P. (1972). La Primera Guerra Mundial. Edit. Montserrat. Barcelona. Recuperado el 30 de Marzo del 2013. Disponible en: www.bibliocomunidad.com/web/libros...

Rezaei A, Rezvanfar A, Hassanshahi H (2010) Path Analysis of Effective Factors on Job Performance of Extension and Development Experts in Iran. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 4(3):370-376, 2010. Recuperado el 5 de noviembre del 2012.

Rivas, L., (2006) *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?* Ciudad México: *European Institute of Management*, IPN, Taller Abierto.

Robbins, S. P., Judge, T. A., (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Sackett P., R. (2012) *Cognitive Test, Constructs, and Content Validity: A Commentary on Schmidt (2012)*. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 20

Number 1 March 2012. Recuperado el 4 de mayo del 2012. Disponible en:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00576.x/full>

Sahui J., Arguelles L., Quijano R. (2012) Algunas consideraciones en torno a la toma de decisiones en materia de personal. Facultad de contaduría y administración. Universidad Autónoma de Campeche. Observatorio de la economía Latinoamericana No. 167, 2012. Recuperado el 23 de junio del 2013. Disponible en:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/>

Schmidt, F. L. (2012). *Cognitive tests used in selection can have content validity as well as criterion Validity: A broader research review and implications for practice. International Journal of selection and Assessment, Volume 20 Number 1 March 2012.* Recuperado el 3 de mayo del 2012. Disponible en:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00573.x/full>

Schmidt, F. L. (2012). *Content Validity and Cognitive Tests: Response to Kehoe (2012), Ployhart (2012), and Sackett (2012). International Journal of selection and Assessment, Volume 20 Number 1 March 2012.* Recuperado el 3 de mayo del 2012. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2012.00577.x/pdf>

Sociedad de Psicología Aplicada A. C. (s.f) Tres Técnicas de Evaluación de Personal. Cuaderno de trabajo. México D. F.

Society for Human Resource Management on line Staff (2012) Poll: Most Organizations Don't use Personality Tests. Consultado el 16 de Mayo del 2012. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/1842147/firms-can-benefit-from-personality-tests>

Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional Investigación y práctica. México: Manual Moderno.

Talukder, A. (2011) *Strategic Job Analysis and Competency Modeling in HRM: Lessons from Manufacturing Firms in Bangladesh. Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 33, pp. 169-176, Sep 2011 (ISSN: 2220-6140) Recuperado el 8 de mayo del 2012. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67309453&lang=es&site=ehost-live>

Terán O., Lorenzo J., (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia* vol. 17, num. 1, enero-abril, 2011, pp. 96-110. Recuperado

el 20 de octubre del 2012. Disponible en:
www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCue=73718406007

Tronconi, M., Morganti, S. (1994) Los Test de selección de personal. Conocerlos para superarlo con éxito. Barcelona: Editorial de VECCHI.

Tyler G. & Newcombe P (2006). *Relationship Between Work Performance and Personality Traits in Hong King Organizational Settins*. International Journal of Selection and Assesment volume 14 Number 1 March 2006. Recuperado el 8 de mayo del 2012. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00332.x>

Universia Net (2008). Test de Selección de Personal. Universia Net. Recuperado el 24 de marzo del 2013. Disponible en: <http://www.universia.net>

Velasco V. (2011) Evidencias de validez del examen de egreso del idioma ingles (Exedii). Mexicali, México. Universidad Autónoma de Baja California.

Ward, J. (2012). Structuring your selection process. Human resources February/ March 2012. Recuperado el 8 de mayo del 2012. Disponible

en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71930155&lang=es&site=ehost-live>

Whittaker J. (2002) La psicología social en el mundo de hoy. Ciudad de México. Editorial Trillas.

Zeballos, M. V. (1996) El *Assessment Center* como método de evaluación Grupal. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del trabajo de la UBA. Taller. Universidad de Buenos Aires. Recuperado mayo 6 del 2012. Disponible en: www.psi.uba.ar/academica/...adicional/.../8.pdf

Zayas P., (2010). Breve Esbozo Histórico del proceso de Selección de Personal. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 1 de marzo del 2013. Disponible en: www.eumed.net/rev/ccc.ss/10/

Zayas P., (2010). Los Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Selección de Personal. Recuperado el 12 de Marzo del 2013. Disponible en: www.eumed.net/libros/2010e/826/

Zayas A. & Grave de Peralta Avila, R. (2011). Estudio comparativo sobre el desempeño laboral entre trabajadores seleccionados por el nuevo sistema de selección personal y los trabajadores antiguos con buen desempeño en empresas del sector de la minería. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado: 3 de Mayo 2012. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/14

Zayas A. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*. Vol 4, No. 11 (Diciembre/December 2011). Recuperado el 4 de mayo del 2012. Disponible en: www.eumed.net/rev/turydes/

Zayas P., Baez R. (2009). La Psicología de la Selección de Personal. Panorama Epistemológico alrededor de ella. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 12 de marzo del 2013. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/06/Zabs.htm