



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

23/1/82

**SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS AL  
PERSONAL DE LA SECRETARIA DE TURISMO.  
(ANALISIS Y PROPOSICION)**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a

**MARIA DEL CARMEN COLIN IRIETA**

**Director del Seminario: Psicólogo Manuel Cabrera López**

**México, D. F.**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**C O N T E N I D O**

I N T R O D U C C I O N	i
-------------------------	---

**C A P I T U L O I**

**CONCEPTOS DE ADMINISTRACION**

1. Definición	2
2. La Administración como Ciencia o Técnica	7
3. Naturaleza de la Administración	9
4. Principios Administrativos	12
5. Importancia de la Administración, Finalidad y Características	17

**C A P I T U L O II**

**CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

1. Origen de la Administración de los Recursos Humanos	21
2. Qué son los Recursos Humanos	23
3. Características de los Recursos Humanos	24
4. El aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos en beneficio para el individuo, la organización y la sociedad	27

C A P I T U L O   I I I

CALIFICACION DE MERITOS

1.	A qué llamamos Calificación de Méritos	31
2.	Finalidades de la Calificación de Méritos	34
3.	Sistemas de Calificación de Méritos	38
4.	Posibles errores en la Calificación de Méritos	45
5.	Requisitos para la información de resultados	48

C A P I T U L O   I V

LA SECRETARIA DE TURISMO Y SUS ANTECEDENTES EN LA CALIFICACION DE MERITOS

1.	Datos históricos de la Secretaria de Turismo	53
2.	Qué es la Secretaria de Turismo	56
3.	Primera Calificación de Méritos y Tabuladores de Sueldos	58
4.	Segunda Calificación de Méritos para nivelación de sueldos	66

C A P I T U L O   V

SISTEMA PROPUESTO DE CALIFICACION DE MERITOS

1.	Bases legales para la creación de un Sistema de Calificación de Méritos para el sector público	76
----	--	----

1.1 Programa de Reforma Administrativa Pública Federal	76
1.2 Objetivos, Políticas, Programas y Etapas de la Reforma	78
1.3 Principales Políticas para conducir la Reforma Administrativa	79
1.4 Programa de Reforma Administrativa	80
1.5 Etapas de la Reforma Administrativa	81
2. Restructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal	85
3. Fuentes Generadoras de Necesidades de Calificación de Méritos	89
3.1 Indicadores de Necesidades	92
3.2 Tipos de Necesidades	93
4. Objetivo General del Sistema	96
5. Meta del Sistema	97
6. Características Generales del Sistema	98
7. Sistema de Evaluación	100
8. Diseño de Formato	105
9. Programación del Sistema	108
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>116</b>

## INTRODUCCION

El programa de reforma administrativa tiene como propósito fundamental imprimir mayores niveles de eficiencia, y congruencia a las acciones de la administración pública federal, con objeto de satisfacer adecuadamente las complejas demandas que impone el impulso al desarrollo socioeconómico y por consecuencia el, mejoramiento de los niveles de vida de la población del país.

Desde los primeros intentos normativos para llevar a cabo la reforma de la Administración Pública en 1965, se tuvo plena conciencia de que ésta no se podría realizar plenamente si no se tomaba en cuenta al personal como el elemento más importante el cual necesita de una preparación, capacitación y motivación a través de conocer las necesidades de los trabajadores.

De nada serviría reformar las estructuras, los sistemas y los procedimientos, si no se cambian también las actitudes y aptitudes de los seres humanos, de los funcionarios y empleados encargados de instrumentarlas, de convertirlas en servicios a la ciudadanía.

En este sentido la Calificación de Méritos del Personal hace la función necesaria para la motivación del trabajador.

Con respecto a lo anterior, la quinta etapa del actual plan de reforma tiene como propósito establecer un Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Público Federal, que al mismo tiempo que garantice los dere-

chos de los trabajadores, permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal.

Entre los programas de acción de esta etapa destaca el referente al establecimiento de un subsistema de desarrollo del personal que propicie el mejoramiento individual y colectivo de los trabajadores, para la mejor prestación de los servicios públicos. Por lo tanto, el presente estudio esta orientado a sugerir un esquema que permita sistematizar la función de la Calificación de Méritos de Personal al interior de las dependencias y entidades Públicas y facilitar el cumplimiento de todas las disposiciones hechas por la Secretaria de Programación y Presupuesto, así como las del C. Presidente.

## CAPITULO I

### CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

1. DEFINICION
2. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA O TECNICA
3. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION
4. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS
5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION, FINALIDAD Y CARACTERISTICAS.



## 1. DEFINICION

El desglose etimológico de la palabra Administración es: del prefijo "ad", hacia, y de "ministrato " esta última viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La definición etimológica da idea de dirección y de jerarquía, como también de una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Conociendo ya el significado etimológico de la palabra Administración, se definirá lo que es Administración, para ello se mencionan a continuación varias definiciones dadas por conocidos autores:

El francés Henri Fayol (1), en su libro Administration Industrielle et Générale, define la palabra a "La Administración como el proceso de planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades industriales para obtener un objetivo común". Como se puede ver, para Fayol la Administración consiste en un proceso que incluye diferentes actitudes físicas y mentales, que finalmente,

---

(1) Henri Fayol, Administration Industrielle et Générale, S.R.L. Donad, Paris, 1908.

(2) Oliver Sheldon, The Philosophy of Management,

"Sir Isaac Pitman and Sons", London, 1930.

viene a resultar en principios para llevar a efecto el acto de administrar.

Oliver Sheldon (2), prominente escritor inglés, en su libro *The Philosophy of Management*, tiene el mismo concepto de la administración.

Para Sheldon, administración "Es la función industrial responsable del establecimiento de las normas o política comercial a seguir, de la coordinación de los medios económicos con la producción y distribución, de la organización, y, por último de los sistemas de control".

Como se puede apreciar, la administración, de acuerdo con Fayol y Sheldon, responde a la aplicación de ciertos principios industriales indispensables para lograr un objetivo.

Harlow S. Person (3), expone los mismos conceptos delineados por Fayol y Sheldon, sin embargo Person expone y va más a fondo, para aclarar que "Administración no es solamente un grupo de actividades, sino que también está relacionada con el concepto de la línea jerárquica industrial". Person, desgraciadamente no desarrolla extensamente este concepto.

De acuerdo con Webster Robinson (4), "Adminis

---

(3) Harlow S. Person, Scientific Management in American Industry, Harper & Brothers", New York, 1929.

(4) Webster Robinson, Fundamentals of Business Organization, Mc Graw Hill Book Company.

tración se refiere a los elementos legislativos y judiciales de la organización". Lo que necesariamente de acuerdo con Robinson, significa que la Administración tiene dos responsabilidades que cumplir:

La primera son las Funciones Ejecutivas; la segunda son las Funciones de plano mayor para conseguir a subalternos. En otras palabras, la administración se refiere a la línea jerárquica de plano mayor responsable de ver que el objetivo establecido por los Accionistas y Junta de Directores se vea realizado.

Anderson y Scnewenning (5), dan un resumen de los diferentes significados dados a la palabra Administración, tales como:

1. "Administración es sinónimo y equivalente de control.
2. Administración es equivalente a control y dirección.
3. Administración es equivalente a control, coordinación, organización, normas y contratos públicos.
4. Administración es equivalente a control, coordinación.

---

(5) E.U. Anderson y G. T. Schwenning, "The Science of Production Organization, "John Wiley and Sons", Inc. London, 1938, pág. 17.

5. Administración es equivalente a gerencia, organización y normas.
6. Administración es equivalente a ejecución y planificación.
7. Administración es equivalente a las funciones ejecutivas y judiciales".

Agustín Reyes Ponce la define como "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". Utiliza a la coordinación como medio importante en el proceso administrativo.

Para Arthur Anderson (6), en el libro Industrial Management define a la Administración como la función industrial responsable de la determinación de las normas de la corporación, de la coordinación económica, de la producción y distribución, del tipo de organización adecuado y del control ejecutivo.

George Trundle (7), para él la Administración "es la función de un individuo o grupo de individuos responsables de la ejecución de las órdenes, decisiones o normas establecidos por la gerencia ". Lo que

---

(6) Arthur Anderson, M.J. Mandeville y J.M. Anderson, Industrial Management, "the Ronald Press company", New York, 1928, pág. 72

(7) George Trundle, Managerial Control of Business, "John Whey and Sons", Inc. New York, 1948, pág. 79

significa que para este escritor la administración es sinónimo de supervisión.

Después del análisis de las diferentes definiciones aportadas, podría expresarse una definición considerando los aspectos más importantes, quedando expresada de la siguiente manera; Administrar es planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos, así como las actividades del organismo social para llegar a un objetivo común anteriormente planeado.

De manera personal entiendo a la Administración como la coordinación de los recursos humanos, económicos y materiales como de las actividades que integran un organismo social.

## 2. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA O TECNICA

Al referirse a la "Administración Científica" es con base a que proceda con principios y con rigidez en un acto, además con el supuesto de que todo conocimiento sistemático es una ciencia. Pero en la práctica se puede inferir de la existencia de diferencias entre ciencia y técnica. Algunas diferencias son:

- "La ciencia tiene como objeto el valor "verdad", en tanto que la técnica busca la realización del valor utilidad.

- Al científico le interesa saber "lo que es", sea útil o hasta inconveniente, sin pretender, en ningún caso que sus reglas e instrumentos sean más o menos verdaderos que otros.

- De lo anterior deriva que la ciencia está formada por un conjunto de principios, o al menos se basa en ellos; la técnica se compone de un conjunto de reglas e instrumentos.

- Precisamente por lo antes asentado, lo que constituye una ciencia es de suyo inmutable, o por lo menos materialmente establece, aún cuando varíen las circunstancias, y, consiguientemente, la aplicación de los principios.

- En cambio las técnicas son esencialmente cambiantes, pues, tan pronto como se encuentra una técnica mejor para hacer algo, la anterior se abandona como inservible total o parcialmente.

- Otra característica de diferenciación, consiste en que los principios que forman una ciencia "Se descubren" en tanto que las normas e instrumentos que constituyen una técnica "se crean".

- Cuando un científico descubre un principio o una verdad, jamás piensa en que él la creó; era una relación que ya existía, y su misión se limitó tan sólo a encontrar esa ley.

- Por el contrario, todo técnico tiene conciencia de que un nuevo método, un nuevo sistema, una nueva máquina, etc. fueron obra suya, su creación.

- De todo lo anterior resulta que la ciencia, en cuanto tal, es eminentemente teórica o especulativa, en tanto que la técnica tiene un carácter esencialmente práctico y de realización.

- Lo anterior no impide que existan ciencias especulativas y ciencias prácticas, estas últimas en realidad no son más que la deducción de que una ciencia especulativa se hace, para formar una o varias técnicas fundadas en aquéllas (8).

De todo lo expuesto se hace un resumen para decir que "La Administración no hace sino deducir de ellos las reglas y los instrumentos que la constituyen. Es por tanto, científica en su base, aunque en su naturaleza sea una técnica.

---

(8) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica (la parte) México, Editorial Limusa 1980, pág. 23

### 3.- NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

La naturaleza de la Administración es eminentemente social, ¿por qué?; el hombre se ha unido por su insuficiencia ante los problemas que confronta, ya que por si solo no lograría lo que en forma coordinada y sistemática puede lograr por un bien común, y la unión de los hombres forma una sociedad.

"La Administración es la ciencia del poder, es decir, de las reglas funcionales que hacen posible el acierto y la eficacia en la adopción de decisiones, elevándolos hacia más altos niveles de respeto a la dignidad humana y a la justicia social".

La Administración es acción y decisión guiada por el conocimiento y no sólo quehacer instrumental.

La Administración es saber no teórico e inoperante, sino que llega al mundo de los demás, determinando cambios en modos y puntos de conducta, cosas y procesos.

La Administración es un nuevo dominio resultante de la síntesis entre conocimiento y acción aplicada a la toma de decisiones que encauzan la interacción.

La Administración aplica los conocimientos de las ciencias naturales y sociales a resolver, mediante acciones concretas, las necesidades fundamentales que la interacción de los grupos plantea.

La Administración es la forma como la socie-



dad sintetiza el conocimiento y la acción para alcanzar las decisiones que permitan resolver las necesidades de empresas, gobiernos, instituciones educativas y organizaciones de defensa.

Si la Administración se fundara exclusivamente en el conocimiento teórico fracasarían los intentos por resolver las necesidades concretas de los diversos grupos. Si se hacen exclusivamente en acciones instrumentales y programáticas faltaría a este esfuerzo, significado, dirección, sentido, es decir, eficacia operativa y coherencia de propósito.

La Administración representa, desde el punto de vista de la teoría del conocimiento o epistemología la resultante fecunda de la integración de las dos vertientes de la expresión humana: conocimiento (aprehensión cognoscitiva del objeto) y acción (modificación del mundo externo), integrados en la unidad de los actos de toma de decisiones o actos administrativos.

La Administración es un puente tendido entre la teoría y la práctica, ya que se funda en las ciencias del mundo externo y en los conocimientos relativos al hombre y a la sociedad, a la vez que en la tecnología en todas sus formas.

Administrar es a la vez un "saber", "saber hacer" y un "tomar decisiones", un "hacer que otros hagan" correctamente lo que tienen que hacer. La administración

---

(9) Pinilla Antonio, Principios de las Relaciones Sociales y Administrativas. Editorial ETA, SA España 1972

exige por igual saber teórico y capacidad de traducir este  
saber teórico en acción e interacción humana correcta".(9)

#### 4. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

##### Principio de Autoridad y Responsabilidad.

Autoridad es legítimo poder de influir la conducta individual y la interacción al dar órdenes que son cumplidas.

Responsabilidad es asumir el riesgo y las consecuencias de la acción colectiva y de la conducta individual de todos y cada uno de los subordinados que se dirige. La autoridad y la responsabilidad se fundamentan y limitan recíprocamente. Sin ellas no hay orden justo en la interacción humana.

##### Principio de Factibilidad.

Bismarck dijo "La política es el arte de lo posible". Posible o factible es algo que se puede hacer. Dentro de lo que se puede realizar, ciertas alternativas tienen preeminencia sobre otras. No debe nunca pretenderse alcanzar alternativas que no son factibles. Esto quiere decir, no acometer lo imposible. Encontrar el justo término entre lo posible, lo probable y lo deseable, es condición de toda Administración eficaz.

##### Principio de División del Trabajo.

La magnitud y complejidad de todo trabajo exige separarlo en varias partes. Un solo hombre no debe asumir la totalidad del trabajo, se demora demasiado y los costos son muy altos.

### Principio Normativo.

Se dirige a la interacción humana hacia el cumplimiento de finalidades específicas a través de normas inteligentes, idóneas, claras y justas.

### Principio de Disciplina.

La disciplina es la libre aceptación de la autoridad legítima y el ánimo y la práctica de cumplir sus disposiciones. Es condición necesaria para la existencia de la administración.

### Principio de Continuidad Administrativa.

La continuidad administrativa es la condición necesaria de la eficiencia operativa y de la subsistencia de las instituciones y consiste en mantener a los administradores durante lapsos razonablemente amplios y prever la sucesión en el cargo adiestrando al sustituto anticipadamente.

### Principio de Unidad de dirección.

La Administración es imposible sin un centro unitario de toma de decisiones. La pluralidad es lo opuesto a la unidad. Cuando hay varios jefes se pierde de hecho el mando, porque no son obedecidos. Esto es un hecho. Es caso insólito en que uno más uno sea igual a menos dos. La fuerza e influencia del jefe desaparece por las grietas de la pluralidad de mandos.

La unidad de acción se alcanza a través de un centro de comando único. Este define los objetivos

generales y las normas específicas destinadas a encauzar la acción. El comando debe lograr que los fines comunes se conviertan en motivos de la acción individual de cada uno de los integrantes del grupo.

La dirección debe emanar de un centro único. Se manda y dirige, no por coparticipación o cogobierno, sino por delegación, es decir, por deliberada sesión temporal de la facultad de mandar. Esta sesión se hace conforme a pautas específicas. Esto es así debido a que cuando un individuo o un grupo obedece a más de un jefe, en la práctica no obedece a ninguno.

La enfermedad más grave que puede sobrevenirle a un organismo o institución que persigue fines definidos a través de un cierto tipo de interacción es perder unidad de dirección, es decir que se rompa la cohesión que asegure la unidad de mando.

#### Principio Teleológico.

El fin de una situación es lo esencial de ella, coyunta y motivo y de la acción conjunta, criterio para decidir y evaluar, racionalizar y estructurar la interacción.

Concepto de Coordinación .- "Co-ordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas".

Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único; independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma

misma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos, de ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra de coordinarlos, está sujeto a reglas y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción queda la bondad de cada medio.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

"La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de la Administración, por la mayor parte de los autores de importancia".

Por lo tanto el término de coordinación es el que responde mejor a la esencia de la administración porque abarca:

- a) La acción de quien está administrando.
- b) La actividad misma que resulta de la Administración o en la que ésta se traduce ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando casos, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- c) Sobre todo, el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración, el fin debe ser decisivo, lo que se busca al administrar, es obtener coordinación, etc., todos ellos son nuevos medios, instrumentos, etc., para obtener la coor-

dinación; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

#### Principio de Análisis.

Es uno de los principio de organización responsable del examen minucioso de los problemas a resolver. Por lo tanto, el análisis supone un estudio microscópico para determinar la realidad de los hechos. Este estudio analítico debe abarcar en la síntesis del problema y en el establecimiento de las conclusiones. En otras palabras el análisis consiste en la determinación y estudio de todas las partes que componen una función o problema, con el fin de mejorar la actividad o resolver el problema.

#### Principio de control.

Control es el método usado para determinar la eficiencia con que las operaciones y responsabilidades asignadas son desarrolladas. Se puede decir que control es el patrón con que miden o se comparan las actividades realizadas; una industria o cualquier clase de negocio, no podría operar satisfactoriamente si no hubiera un sistema de control adecuado para determinar la calidad del trabajo ejecutado.

Solamente mediante los controles puede realizar la administración ciertas responsabilidades en la gerencia, y ésta en los escalones inferiores de la producción, hasta el obrero.

## 5. IMPORTANCIA, FINALIDAD Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

La importancia de la Administración está dada principalmente en función del beneficio que aporte a los organismos sociales, a las personas y en total al desarrollo de un país. El éxito de una organización social depende en forma directa o indirectamente de una buena o mala administración de sus recursos.

En el mercado existe mucha competencia y para que las empresas pequeñas y medianas puedan competir y subsistir es necesario aumentar la calidad de sus productos y servicios y ésto se logra únicamente con una buena administración que les proporcionará técnicas eficientes para ello.

En la industria, la alta productividad sin altos costos ha sido la preocupación y el objetivo fundamental; ésto se logra con una buena administración de la empresa, así cada departamento será más eficiente y productivo y el conjunto formado por ellos tendrá que serlo.

Para los países en desarrollo es de gran importancia mejorar o elevar la calidad de su administración pública, ya que necesitan crear la capitalización, mejorar la calidad de mano de obra, desarrollar una mejor calificación de los empleados y trabajadores que son la base para el desarrollo y por ello necesitará crear más técnicas eficientes de coordinación para todos los elementos.

La Administración se da en todo organismo social y se vuelve más necesaria cuando es más grande, pues



se eleva su complejidad y necesitan técnicas. Es necesario e indispensable para las empresas grandes la presencia de la Administración, pues por su magnitud complejidad no sería posible llevar a cabo ninguna función.

### Características.

La Administración es un fenómeno que se da en toda sociedad u organismo social, el cual no puede prescindir de que exista coordinación en todos los recursos humanos, materiales y económicos, la administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en la familia, etc., esta es la característica de la universalidad.

A la Administración siempre va a ir acompañada de otras funciones, por ejemplo en una empresa va a ir acompañada de funciones económicas, productivas, financieras, mecánicas, jurídicas, etc., pero la administración siempre va a hacer específica porque es distinta a la que la acompañan, ejemplo, un magnífico ingeniero de producción como técnico en su especialidad, y un pésimo administrador, esta característica es de especificidad.

En la Administración se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, aunque se den estos fenómenos administrativos es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de dirigir, etc., ésta es la característica de unidad temporal.

Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así por ejemplo en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último mayordomo. A esta característica se le da el nombre de unidad jerárquica.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación.

## CAPITULO II

### CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.
2. QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS.
3. CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.
4. EL APROVECHAMIENTO E INCREMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BENEFICIO PARA EL INDIVIDUO, LA ORGNIZACION Y LA SOCIEDAD.

## ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración de los Recursos Humanos tuvo su origen en la investigación de los resultados que se obtenían en las empresas, cuando se creyó que por medio de la creación de el derecho laboral que por exigencia de los trabajadores nació, éste hablaba de los conceptos referentes a sueldos, contrataciones, prestaciones, indemnizaciones, etc., con estos preceptos legales se pensó que a su aplicación estricta los resultados iban a ser mayores; y no fue así, se necesitaban de otros conocimientos más y no simplemente de una improvisación.

Cuando surgió Fayol y Taylor que fueron los que pusieron las bases de la Administración a través de los principios de coordinación y dirección que mejoraron el empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Taylor, al ver la gran importancia del área creó las "Oficinas de Selección" esto y la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de finanzas, de mercado, producción, etc. en forma igual comenzaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En México la información de los adelantos habidos por libros extranjeros de este mismo concepto hizo sentir la inquietud por el mismo.

Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que día a día se hacían más complicados y que no bastaría con el Jefe de

Personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función. Puede decirse que la Administración de los Recursos Humanos es multidisciplinaria, pues requiere de múltiples conocimientos.

## QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son el esfuerzo o la actividad humana, existen otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad o esfuerzo humano, éstos son: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, educación, salud, costumbres, religión, etc.

Los Recursos Humanos son de una importancia, éstos no se compraran con la importancia que los Recursos Materiales y Técnicos puedan tener, pues éstos los podemos mejorar y perfeccionar tanto en su desempeño como de su diseño, lo cual no sucede con los Recursos Humanos.

## CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos con que cuenta un organización no pueden ser de su propiedad, a diferencia de los Recursos materiales, técnicos y económicos. Las personas tienen conocimientos, habilidades, experiencia, etc. que son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una posición voluntaria de la empresa. No existe esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio militar y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (arts 2°, 4° y 5° constitucionales).

Cuando las personas celebran un contrato de trabajo por el hecho de existir éste, la organización no va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores, esto no sucederá así, solamente contará con él, sabe o percibe que de alguna manera su comportamiento o actitud va a resultar provechosa en alguna forma, si los objetivos de la organización valen la pena y concuerdan con los objetivos personales, las personas pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.

Se infiere que además de un contrato legal, exista también un contrato psicológico que su existencia está en función a lo anterior expuesto.

Las experiencias, los conocimientos, las

habilidades, etc., son intangibles se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo agusto y acorde con que estén sus intereses personales con los de la empresa. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuentan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido lo que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de Recursos; sin embargo la situación empieza a cambiar. Así los economistas hablan ya de Capital Humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejan también las inversiones y los costos de los Recursos Humanos.

En un país o una organización el total de los recursos humanos en un momento dado puede ser incrementado, básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto a aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; por ello, un auxiliar valioso con los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación, y el desarrollo, desafortunadamente los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por la enfermedad, los accidentes y la mala alimentación.

Los Recursos Humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.,



por ejemplo no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

El conjunto de características que hacen destacar a las personas en estas actitudes sólo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escasos resulten los Recursos, más solicitados serán, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

## EL APROVECHAMIENTO E INCREMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BENEFICIO PARA EL INDIVIDUO LA ORGANIZACION Y LA SOCIEDAD.

Las personas que posean algún atributo que sea escaso podrá obtener mayores beneficios como serían mayores ingresos económicos y materiales que sería obtener un mejor nivel de vida. Las personas que tengan algún atributo, si éste lo aprovechan y lo incrementan lograrán mayores satisfacciones personales. Las organizaciones pueden beneficiarse porque van a obtener mayores servicios de sus miembros, a través de los conocimientos que posean éstos, pueden obtener técnicas que les permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc.. Y por lo tanto, el país se beneficiaría por diversas razones. Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica, en virtud de que generan más, así gastarán y ahorrarán más y esto origina crear nuevas fuentes de trabajo, y así ganar más. También tendrán que pagar más impuestos y por tanto se podrá dedicar más dinero a obras que mejorarán el nivel del país como la infraestructura, la educación, los servicios médicos, los servicios de salubridad y asistenciales, etc., los mayores conocimientos y experiencia pueden conducir a la creación de tecnología propia para que se impida la fuga de divisas, por el pago de patentes; mejores sistemas de producción permitiría abatir costos y competir en los mercados internacionales; mejores sistemas de control de calidad, etc.

Definición. "Así pues, la Administración de los Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acresentamiento y conservación del esfuerzo. Las experiencias, la salud, los conocimiento, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en

beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (9)

---

(9) Arias Galicia Fernando.

## CAPITULO III

### CALIFICACION DE MERITOS

- 1.- A QUE LLAMAMOS CALIFICACION DE MERITOS
- 2.- FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS
- 3.- SISTEMAS DE CALIFICACION
- 4.- POSIBLES ERRORES EN LA CALIFICACION DE MERITOS
- 5.- REQUISITOS PARA LA INFORMACION DE RESULTADOS

## 1. A QUE LLAMAMOS CALIFICACION DE MERITOS

La expresión "Calificación de Méritos" es nueva pues anteriormente los supervisores habían valorado la capacidad de sus hombres, ésto lo realizaban empíricamente por medio de apreciaciones de donde inferían en su juicio y así poder decir que el trabajador es más eficaz, quien es más puntual, etc.

Los supervisores siempre en forma material han establecido un criterio de comparación, ya que tiene que apreciar si los trabajadores que estén a sus órdenes hicieron bien o mal su trabajo y si están aplicando bien sus aptitudes y esfuerzos para la obtención de una recompensa o mérito de la empresa.

Los hombres confiados para su inspección por los supervisores, les calificaban a base de aproximaciones y sin ningún fundamento en sistema alguno, pues se basaban exclusivamente en apreciaciones subjetivas, en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de cualidades que requiere un obrero para hacer un buen trabajo, sin tener un tiempo definido para su calificación y no se consignaban ni se registraban.

La valoración de los méritos de los trabajadores ha sido en tiempos pasados un capítulo importante para decidir si un empleado concreto debe ostentar determinado cargo o de ser merecedor de algún mérito que la compañía otorga.

Para evitar en lo que sea posible los inconvenientes de la apreciación subjetiva la calificación

técnica de méritos se ayuda de todos los medios que permitan valorizar separadamente para un periodo preciso, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajo que influyen en sus labores.

La calificación de méritos constituye la valoración separada de cada una de las características del trabajador que con lo cual se elimina la apreciación global y por lo mismo vaga e imprecisa, ya que un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta malo en otras cualidades.

Así entonces la recopilación de datos sobre elementos como unidades productivas, por trabajadores, errores que comete, material que desperdician aciertos e innovaciones que logra, secuencia en el trabajo, puntualidad etc., orienta mejor el juicio de quien lo califica, esto constituye bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la calificación de méritos.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede en el análisis y evaluación de puestos, que describen y miden la unidad impersonal de trabajo (el puesto).

Se le dá este nombre al método o sistema que permite valorar la capacidad de los empleados hecho por su supervisor, jefe inmediato o alguna otra persona que conozca bien el desempeño de su trabajo del empleado en cuestión.

"Ninguna empresa puede eludir el calificar

a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo".(10)

---

(10) Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal  
Sueldos y Salarios (segunda parte) Editorial LIMUSA S.A.  
México. 1980.

## 2. FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

En un estudio dado a conocer en The Managemet Record (11) se hizo una lista de quince aplicaciones diferentes de los Sistemas de Valoración de méritos, pero en general, éstos fines se reducen a dos categorías principales: la "Administrativa" y la de "Perfeccionamiento Individual" ( o clínico ). En la segunda categoría, se hace hincapié principalmente en ayudar a los empleados a que comprendan sus buenas cualidades y su defectos, de manera que tengan cierto punto de arranque para mejorar y perfeccionarse.

Haciendo un resumen de la finalidad de los distintos sistemas de calificación de méritos los más importantes son:

### Promociones y Ascensos

Es probable que ésta sea la aplicación más importante de carácter administrativo de la calificación de méritos de los empleados. La promoción de los empleados a los cargos y puestos en que son más eficientes pueden desplegar sus talentos y capacidades interesa tanto a la gerencia como a los empleados.

Un sistema de calificación de méritos debidamente desarrollado y administrado puede ayudar a determinar qué individuos son los que hay que tener en cuenta para posibles ascensos.

La calificación de méritos debe marcar las

---

(11) Trabajo resumido en "Appraisal of Job Performance"



diferencias que existen ante el trabajo desarrollado por el individuo en su empleo actual y las posibilidades que revela para un trabajo de más alta categoría. Porque la capacidad demostrada en una actividad no quiere decir necesariamente que el empleado en cuestión esté capacitado para responsabilidades superiores. Estas potenciales deben valorarse aparte.

#### Otros destinos del Personal

Hay ocasiones en que es necesario llevar a cabo en la mayor parte de las compañías ciertas operaciones relativas al personal, tales como traslados, eliminaciones y despidos. En algunos casos hay que obrar así debido al trabajo deficiente del empleado en el oficio que actualmente desempeña.

En otros casos es preciso tomar estas decisiones por condiciones económicas que no dependen de la compañía, o por los cambios introducidos en los procesos de producción. Aunque la mayor parte de las compañías hacen lo posible por evitar este tipo de medidas, muchas veces no tienen más remedio que apelar a la eliminación, despido y traslado del empleado de rendimiento deficiente, en estos casos, debe obrarse con objetividad y mano firme. Cuando los interesados, lo mismo que los demás, ven claramente que la justicia y la consideración son características fundamentales de la política que sigue la empresa con respeto al personal, este tipo de decisiones suele ser recibido con menos críticas que cuando la firma opera exclusivamente por motivos prácticos y de utilidad.

Si la Calificación de Méritos se marca como es debido, pueden servir de base para este tipo de medidas

justas y considerables.

### Administración de Salarios y Sueldos

En algunas compañías, la valoración de méritos sirve de base para aumentar los sueldos y salarios de un empleado.

Hay casos en que se tienen en cuenta tanto los méritos como la veteranía y antigüedad para verificar dichos aumentos en la compensación económica.

### El Adiestramiento

Cuando el Sistema de Calificación de Méritos está bien orientado, puede ser útil de dos maneras a efectos de entrenamineto y preparación del personal. En primer lugar, puede ayudar a descubrir los campos en que la habilidad o conocimientos técnicos de muchos empleados no están a la altura del trabajo exigido, señalando así los defectos de adiestramiento de carácter general que posiblemente pudiera ser corregidos realizando una enseñanza suplementaria.

En segundo lugar las calificaciones pueden ayudar a la identificación de los individuos que necesitan preparación técnica, o un adiestramiento adicional.

### Perfeccionamiento Personal de los Empleados

Para que el Sistema de Calificación de Méritos cubra este objetivo, es necesario que cada empleado conozca la opinión que de él tiene su supervisor. Esto supone la celebración de entrevistas entre el supervisor o

algún otro representante de la empresa y el empleado en cuestión.

Es muy difícil para algunos supervisores establecer una conversación con un empleado particularmente cuando el trabajo de éstos es deficiente. Una entrevista dirigida equivocadamente puede ser contraproducente, es decir, puede hacer más mal que bien.

El perfeccionamiento personal de los empleados es un propósito de lo más loable, pero la empresa tiene que pensar a fondo si le conviene adoptar un programa que puede fracasar o dar buenos resultados según la capacidad de los supervisores o de las personas a quienes se confiere esa misión.

### 3. SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS

De acuerdo a los distintos sistemas sobre la forma de calificar los méritos de los trabajadores, éstos pueden reducirse a tres grupos, que por orden creciente de su perfección son los siguientes:

- (12) 1. Sistemas de Comparación.
2. Sistemas de Escalas.
3. Listas Checables.

#### Sistemas de Comparación

Estos son los sistemas más elementales, los cuales deben de calificar las cualidades de sus trabajadores en forma separada para tratar de ser lo más objetivos posible, de no hacerlo así caerían en una comparación global y no se diferenciarían de la calificación empírica.

Los principales métodos de comparación son:

- a) Alineamiento
- b) Comparación Pareada
- c) Distribución Forzada
- a) Alineamiento. - El Comité, o por lo menos el

---

(12) Agustín Reyes Ponce.

supervisor inmediato, listan en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando, en razón de cada una de las demás características brevemente definida. De igual manera se hace el alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las demás características, separadamente.

Para este método debe auxiliarse de tarjetas con los nombres de los trabajadores, formas para recoger el alineamiento, etc.

#### Ventajas y Desventajas

Es un método muy sencillo, que todos los supervisores pueden entender.

Exige que los trabajadores queden en distinto nivel, siendo que, tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación.

b) Comparación Pareada.- Se hace un alineamiento de los trabajadores de un grupo o sección, por cada característica, pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

#### Ventajas y Desventajas

Es sencillo, aunque implica ya la formulación de pares para cada grupo y por cada característica; en cada cambio del trabajador hay que cambiar las listas.

Tiene además la ventaja de que se comparan

muy objetivamente los trabajadores persona a persona, es todavía bastante elemental.

c) Distribución Forzada. - Este sistema se supone aplicable sólo para grupos más o menos grandes, se funda en el principio de la curva normal de Gouss.

Con base en ella, se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuído de la siguiente forma:

Con calificación infima	10%
Con calificación mala	20%
Con calificación promedio	40%
Con calificación buena	20%
Con calificación óptima	10%

Se obliga al calificador a distribuir a los trabajadores de cada grupo.

#### Ventajas y Desventajas

No puede aplicarse sino cuando haya grupos bastantes grandes y homogéneos.

Fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacto.

### Sistemas de Escalas

Se entiende por escala una línea horizontal que representa una característica o una cualidad que se trata de valorar. Uno de los extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica, y el otro al grado máximo, con el fin que la sola colocación de una marca en determinado sitio indique el grado en que a juicio del calificador, posea el trabajador calificado la cualidad respectiva.

#### Hay dos clases de escalas

Continuas: Son aquéllas que no tienen dimensiones de tal manera que al paso de un grado de la cualidad al siguiente se hace de un modo insensible.

Para facilitar la colocación de la marca sobre la escala se emplean, las escalas de máximo y mínimo, la alfabética, de porcentajes y de palabras.

Las escalas continua tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del valuador, en cambio, el afinamiento ejecutivo que representan, no refleja la realidad, ya que es casi imposible percibirlo con tanta perfección.

Discontinuas.- Las escalas discontinuas están dotadas de divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica. En consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca. Suele escribirse abajo de cada grado la definición correspondiente.

Estas escalas representan mayores ventajas porque son más fáciles de usar, y elaborar, tanto para quienes califican como para los trabajadores calificados. Por ello son actualmente las que se encuentran más en uso.

Pueden usarse todas las características con un valor igual, o bien ponderarse.

#### Sistema de Listas Checables.

Estos sistemas tienen por objeto evitar, hasta donde es posible, el problema de lenidad o mala fé en la calificación.

La calificación necesariamente debe hacerla el supervisor inmediato, que es el único que conoce a detalle cómo se realizó el trabajo.

Este supervisor está expuesto a cometer injusticias, aún inconscientemente, porque con facilidad toma buena o mala voluntad a un trabajador, sabrá de él buena o mala opinión, etc.

Las listas checables buscan que el supervisor, al calificar no pueda darse cuenta, al menos exacta, de cuál será el resultado de su calificación.

Hay dos clases de listas checables:

- a) Listas Ponderadas
- b) Listas de Preferencia.
- a) Listas checables Ponderadas.- Consiste en



una lista de frases o afirmaciones calificadores del trabajo, preparadas con gran cuidado y en forma técnica, distintas para cada grupo de trabajo.

Como ejemplo de dichas frases son:

1. Utiliza efectivamente su área de trabajo.
2. Muestra moderado interés en su trabajo.
3. No es muy cuidadoso con su equipo.
4. Trabaja sistemáticamente.
5. Trabaja con ritmo lento, pero estable.
6. Se ausenta con frecuencia de su trabajo.
7. Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas.
8. Cambia a otros trabajos sin perder mucha rapidez.
9. Busca cambiar de trabajo.
10. A menudo requiere de alguna orientación adicional.
11. Cuida la limpieza y el estado de su ropa de trabajo.
12. Pide licencias con frecuencia.

13. Trata de inculpar a otros.
14. Acepta bien las críticas constructivas.
15. Es muy cuidadoso de su equipo.

El número de frases nunca es menor de 25, ni mayor de 100. Se entrega una lista a quien va a calificar por cada trabajador que se vaya a calificar con el nombre de éste, pidiéndole que ponga una marca en aquellas frases que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión, durante el periodo que se está calificando.

Así el supervisor podrá darse cuenta de un modo vago de la forma buena o mala como está calificando, pero ignora el valor de cada marca, ya que no todas las frases lo tienen igual, y además, unas destruyen o aminoran al menos el valor de las otras ya sea en sentido de calificación alta o baja.

Estas listas se formulan con gran cuidado y haciendo uso de técnicas psicológicas y estadísticas complicadas.

#### Listas Checables de Preferencia

Este sistema se inició en los Estados Unidos para la calificación de los miembros del Ejército, ha perdido la confianza que las empresas habían puesto en esta técnica. Por otra parte resultan costosísimas y difíciles de aplicar en México.

#### 4. POSIBLES ERRORES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

En la calificación de méritos existen limitaciones y riesgos y la mayor parte se le atribuyen a determinadas tendencias por parte del calificador. En realidad algunos de los métodos calificadores se han desarrollado y preparado principalmente para evitar o reducir la influencia de la parte subjetiva que en la puntuación pueden poner los calificadores. Estas tendencias se identifican aún más en las escalas de puntuación.

El efecto del Halo.- Hace más de 30 años Theorndike observó a través de sus experiencias personales, que el calificador suele acusar una tendencia constante al calificar al individuo en muchos factores, más alto o más bajo que lo que se merece porque sabe o le parece que dicho sujeto es descuidado o por lo contrario es muy cuidadoso.

En otras palabras, es difícil para cualquier calificador, sobre todo si no tiene mucha experiencia en aislar y puntuar separadamente las distintas características de un empleado.

La calificación técnica de méritos ayudará al capataz o al jefe a realizar un juicio analítico de las personas a su cargo. Pero aún en condiciones favorables, el efecto del halo se manifestará y acusará su influencia hasta cierto punto, sobre todo si se trata de calificadores que desconocen la existencia de este fenómeno psicológico.

El efecto del halo se puede evitar recomendando hacer que cada supervisor califique a todos sus

trabajadores en una sola característica antes de pasar a la siguiente y valorar ésta antes de ponerse a puntuar otra, y así sucesivamente.

El error constante.- Algunas calificaciones tienden a calcular las puntuaciones con benevolencia, éstos es, tienden a calificar por lo alto a los empleados. Otras hay que prefieren ser rigurosos y otorgan calificaciones considerablemente bajas.

Si no se corrige debidamente esta tendencia heterogénea de los distintos calificadores no podrán compararse las puntuaciones concedidas por distintos jueces con criterios desiguales.

Influencia de otros factores en las Calificaciones.- A veces los calificadores se dejan influenciar, sin darse cuenta de las circunstancias y en algunos casos, por factores que no debían influenciar en absoluto en dichas valoraciones. Entre ellos están las diferencias de departamento, las diferencias de trabajo, las de edad, o lo largo de su experiencia.

Diferencia de los Departamentos.- El resultado de las puntuaciones de diferentes departamentos es muy diferente no concuerdan y esto se debe a la mala interpretación de la escala de méritos que hacen los patrones. Para entenderse mejor, un ejemplo de tres departamentos dentro de una planta, como puede ser el de ingeniería, el de conservación y el de protección de la planta. Una puntuación de méritos de 350 sería muy baja para un individuo que perteneciera al departamento de ingeniería. Esa misma puntuación sería aproximadamente la media de un individuo que trabaja en el departamento de

conservación y resultaría muy elevada para el empleado de el departamento de protección de la planta.

Como uno de los objetivos principales de la calificación de méritos es indicar la perfección del trabajo que está desarrollando en comparación con los demás empleados, debe establecerse una base justa y razonable para comparar las puntuaciones de los distintos individuos.

Las diferencias en el trabajo.- Cuando a los empleados de una determinada actividad se les otorga constantemente calificaciones altas que a la de otros oficios, deben tenerse en cuenta las diferencias en el trabajo al valorar las puntuaciones de un determinado empleo.

La edad de los empleados.- La edad del empleado es otro factor que con mucha frecuencia influye en la puntuación de méritos que se le otorga.

(13) En un conjunto de 9,000 empleados se hizo una calificación de méritos y se obtuvo que en ella se apreció que el empleado que esté entre los treinta y treinta y cinco años, en igual de circunstancias, obtendrá probablemente una puntuación mayor de méritos que los empleados de menor edad más jóvenes que ellos.

Otros factores.- Los factores antes mencionados que deben tenerse en cuenta al valorar los méritos de los empleados es para dar una idea de las clases de valores que

---

(13) Tiffin Joseph, McCormick J. Ernest. Psicología Industrial, pág.243.

muchas investigaciones han demostrado tener relación con la calificación de méritos; y hay otros factores que pueden influir en las puntuaciones de méritos, por ejemplo, la duración de los individuos en el trabajo actual.

REQUISITOS PARA LA FORMULACION Y ENTREGADA DE  
LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Sobre qué debe calificarse. La calificación de méritos debe tratar sobre aquellas cualidades que influyen en la realización de un trabajo y de la actuación del obrero dentro de la empresa.

Estas cualidades conocidas técnicamente con el nombre de características, pueden dividirse en dos grandes grupos: objetivas y subjetivas.

Las objetivas son las que admiten una cuantificación directa, comparable por medio de los registros o estadísticas llevadas en la empresa vigentes entre puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las subjetivas son aquéllas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, vigente entre sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.

Algunas características serán objetivas y subjetivas de acuerdo con los datos estadísticos que se lleven en la empresa.

Un principio básico en la calificación consiste en procurar que el mayor número posible de

características sean objetivas y para ello adoptar, hasta donde sea posible, sistemas estadísticos sobre cantidad de producción, control de calidad, ausentismo, retardos, sugerencias, etc.

Formulación de hojas para calificar.- El primer paso para formularlas, es dividir al personal en grupos para su calificación de acuerdo a las cualidades especiales que requiere cada uno, se estructurarán distintos tipos de formas.

Lo más frecuente es adoptar estas cinco categorías:

1. Personal de oficina y de taller.- Se buscarán para él aquellas cualidades relativas a un comportamiento y a la eficiencia en su trabajo.

2. Personal de ventas y relaciones.- Hay que tomar en cuenta las cualidades que requiera por su contacto permanente con el público.

3. Personal técnico.- Deben buscarse las características indispensables para su función de tipo creativo.

4.- Personal de supervisión.- Tiene especial importancia en él las funciones relativas a la planeación y distribución del trabajo y el manejo de hombres.

5.- Personal Funcionarios.- Requieren todas las características indispensables para formular políticas para la empresa.

Quién debe calificar.- Los trabajadores no pueden calificarse por razones análogas a los que impedirían a los alumnos calificarse a sí mismos.

El artículo 17 del Código Laboral define el contexto de trabajo como: "Aquél por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otros bajo su dirección y dependencia un servicio personal", está indicando que, quien debe señalar las modalidades conforme a las cuales debe prestarse el servicio es el patrón, de lo que se deduce que sólo él puede calificar si la prestación se ajusta o no a lo señalado y, en consecuencia, si es correcta o incorrecta.

Conforme lo anterior el artículo 113, fracción III del mismo ordenamiento al establecer como obligación de los trabajadores "Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrón o su representante a cuya autoridad estarán sometidos en todo lo concerniente al trabajo.

Los supervisores quienes son los representantes del patrón sean quienes califiquen, ya que es esencial e indispensable que quien califica conozca de una manera inmediata y permanente la forma como el trabajador realiza sus labores.

Es recomendable la integración de un comité de calificadores para disminuir las posibilidades de error y las injusticias, tanto por la vigilancia que unos deben ejercer sobre la conducta de los otros, como también por la combinación del supervisor inmediato; debe ser especialmente tomada en cuenta.



### Frecuencia y Revisión de las Calificaciones.

Las calificaciones no deben de hacerse en un tiempo menor de un mes, ni mayor de un año. La mayoría de los planes se hacen trimestral, bimestral y bienal.

La revisión de las calificaciones tien como objeto exigir mayor jcuidado al formularlos y remediar sus diferencias.

Ninguna revisión puede tener un carácter matemático ya que la mlsma clificación carece de él. Se trata más bien de cambiar el punto de vista o la actitud de juicio de quein hace dicha revisión, para asignar mayor efectividad.

## CAPITULO IV

### LA SECRETARIA DE TURISMO Y SUS ANTECEDENTES EN LA CALIFICACION DE MERITOS

1. DATOS HISTORICOS DE LA SECRETARIA DE  
TURISMO.
2. QUE ES LA SECRETARIA DE TURISMO.
3. PRIMERA CALIFICACION DE MERITOS Y  
TABULADORES DE SUELDOS.
4. SEGUNDA CALIFICACION DE MERITOS PARA LA  
NIBELACION SALARIAL.

1.- DATOS HISTORICOS DE LA SECRETARIA DE TURISMO

En 1929, la República Mexicana fue visitada por un gran número de turistas extranjeros, 30,000 aproximadamente. Estos turistas llegaron a nuestro país espontáneamente atraídos únicamente por lo que sabían acerca de las bellezas naturales del país y del valor de sus peculiaridades culturales, como son las arqueológicas, históricas, etnológicas, etc. Esta gran afluencia de turistas extranjeros no fue motivada por promociones específicas que no las había, lo que atrajo a los visitantes fue esto, su interés, motivado por lo singular de nuestro país, los hizo venir.

Esto abrió los ojos del Gobierno Mexicano con respecto de la vocación turística de México, y comprendió los beneficios que se podrían derivar del turismo internacional, se creó la primera Institución Gubernamental dedicada al fomento y encauzamiento del turismo.

Su evolución es la siguiente:

- 1929 Creación de la Comisión Mixta Pro-Turismo, dependiente de la Secretaría de Gobernación.
- 1930 Comisión Nacional de Turismo, presedida por el Secretario de Gobernación.
- 1933 Comisión Nacional de Turismo, presedida por el Secretario de la Economía Nacional.

- 1934 Oficina de Turismo, dependiente de la Secretaría de Economía Nacional, funcionando paralelamente a la Comisión Nacional de turismo.
- 1935 Comisión de Turismo, nuevamente dependiente de la Secretaría de Gobernación.
- 1935 Comisión Nacional de Turismo, Consejo Patrocinador Consejo Consultivo y Comité Ejecutivo.

La Comisión Nacional de Turismo de la cual eran órganos los Consejos y el Comité mencionado, trabajó en vinculación con las Secretarías de Gobernación, Relaciones, Hacienda, Economía, Comunicaciones y el Departamento de Salubridad, que constituían su Consejo Patrocinador.

El Consejo Consultivo estaba integrado por representantes de empresas, bancos y grandes comercios. El Comité Ejecutivo esta compuesto por un Presidente, un Secretario y un Asesor nombrados todos por el Secretario de Gobernación. La Oficina Federal de Turismo era dependencia de la Secretaría de Gobernación.

- 1936 Departamento de Turismo, dependiendo de la Secretaría de Gobernación.
- 1939 Consejo Nacional de Turismo, integrado por un Patronato Oficial, Comisión Nacional y Comisiones Locales.
- 1947 Comisión Nacional de Turismo, Consejo Nacional y Comité Ejecutivo.

- 1949 Dirección General de Turismo y Consejo Nacional de Turismo, dependientes de la Secretaría de Gobernación.
- 1956 Fundación del Fondo de Garantía y Fomento del Turismo.
- 1959 Departamento Autónomo de Turismo, cuyo titular en igualdad de circunstancias a los Secretarios de Estado, reportaba directamente al Presidente de la República.
- 1974 Con fecha 31 de diciembre de ese año, el Departamento Autónomo de Turismo se transformó en la Secretaría de Turismo. El primer Secretario de Turismo fue el C. Julio Hirschfiel Almada.
- 1976 El 10. de diciembre de ese año asumió sus funciones como Secretario de Turismo el C. Arq. Guillermo Rossell de la Lama.
- 1980 El 14 de agosto fue nombrada Secretaria de Turismo la Dra. Rosa Luz Alegría Escamilla.
- 1983 En la actual administración fue nombrado Secretario de Turismo el C. Lic. Antonio Enriquez Savina.

## 2.- QUE ES LA SECRETARIA DE TURISMO

La Secretaría de Turismo es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que participa en el desarrollo del país, fomentando y promoviendo el turismo a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional, estimula a los mexicanos el interés por conocer, antes que al extranjero, las bellezas naturales de nuestro país y, para el efecto, proporciona información referida al acceso a zonas arqueológicas, a centros de recreo y a todo tipo de centros de interés turístico.

A nivel internacional, el turismo se promueve con los medios de comunicación masiva, para despertar en el ánimo de los extranjeros el deseo de conocer y disfrutar de los atractivos naturales y culturales de nuestro país.

### Por qué es importante el Turismo

Todos los países del mundo que poseían oferta turística de interés para el viajero, le conceden mucha importancia a la actividad turística.

La razón de ello radica en que el turismo es actividad que aporta beneficios económicos al país, a la región o a la ciudad receptora y favorecida por las afluencias turísticas.

Y es natural que así sea; los residentes venden servicios y productos y los visitantes pagan esos servicios o productos que consumen.

El turismo, entonces, cuando se refiere a visitantes procedentes del extranjero equivale a comercio exterior, pero un comercio exterior particularmente productivo por cuanto el comprador extranjero compra en el mismo sitio de la producción sin que haya necesidad de transportar productos y gastos en fletes.

Mirando desde otro ángulo el turismo beneficia al hombre, por cuanto acerca a los hombres de diferentes naciones, razas y costumbres, derrivando barreras de nacionalidad, sistemas políticos, color, piel, idiosincrasia e idioma.

Por eso es importante el turismo para México. Por eso el Gobierno Mexicano incluye entre sus Dependencias a la Secretaría de Turismo.\*

---

\* Esta dependencia gubernamental, entre sus muchas atribuciones, tiene la de regular las acciones de los prestadores de servicios turísticos en lo que se refiere a presión y calidad de los mismos, y a los turistas que viajan por carretera, prestarles en forma gratuita, información, auxilio mecánico, radiocomunicación y primeros auxilios en todo el territorio nacional, facilitando así su recorrido.

En las ciudades fronterizas con los Estados Unidos, este servicio es de carácter urbano. Este es un servicio único en el mundo.

### 3.- PRIMERA CALIFICACION DE MERITOS TABULADOR DE SUELDOS

La Secretaría de Turismo es una de las de más nueva creación, debido a esto no existían políticas bien definidas en materia de sueldos y a medida de que iba creciendo se observó la urgente necesidad de resolver esta situación ya que aún no se establecían los puestos tipo, y no se cumplía el principio de que trabajos iguales deben corresponder salarios iguales.

Considerando este problema y en base a las políticas determinadas por la Coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, se elaboró un Tabulador de Sueldos en el que se incluyeron todos los puestos existentes en esta Secretaría, el cual después de unos ajustes pertinentes fue aprobado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, así también se regularizaría el crecimiento de la Secretaría de Turismo en cuanto a la Administración de su Personal.

Ahora bien, para no incurrir en errores o injusticias al aplicar dicho tabulador de modo arbitrario, se formuló un análisis y evaluación de todos y cada uno de los puestos con que contaba la Secretaría, cuyas finalidades principales eran las siguientes:



- 1.- (13) Determinar objetivamente la importancia de los distintos puestos que integran la Secretaría, para así establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización obtenida, evitando con ello la injusticia en la remuneración de los trabajadores.
- 2.- Unificar tendencias de sueldos en los diferentes puestos tipo, para apreciaciones subjetivas o particulares y lograr iguales las percepciones al tabulador aprobado.
- 3.- Implantar una nueva estructura de salarios en la Secretaría.
- 4.- Auxiliar a la Dirección General de Administración, concretamente a la subdirección de Recursos Humanos, con información obtenida por el análisis de puestos, para establecer programas de capacitación y desarrollo.
- 5.- Auxiliar en el reclutamiento de sección de empleados, proporcionando información objetiva sobre los requerimientos de cada puesto

---

(13) Documentación del archivo del Departamento de Servicios Personales de la Subdirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Turismo.

- 6.- Precisar y exigir las responsabilidades de cada empleado en un puesto.
- 7.- Facilitar la realización de ajustes y la distribución del trabajo en cada departamento.
- 8.- Coordinar el sistema de Calificación de Méritos del personal.

Todo lo anterior expuesto fueron antecedentes y base para que la Secretaría de Turismo llevara a cabo por vez primera también, una Calificación de Méritos para todo su personal, esta primera Calificación se realizó en agosto de 1979.

Así , una vez que se terminó el análisis y la evaluación de puestos, se llevó a cabo el sistema de Calificación de Méritos. Las finalidades principales eran:

- 1.- Determinar en forma ordenada el valor del empleado ante la Secretaría.
- 2.- Medir la efectividad de los procedimientos de preselección de personal.
- 3.- Identificar a los empleados que estan mal acomodados en sus puestos.
- 4.- Ayudar a los jefes a conocer mejor a sus empleados.
- 5.- Descubrir los aspectos en los que hay que entrenar más a los empleados.

- 6.- Identificar a los empleados que son merecedores de recibir un ascenso o incentivo económico.
- 7.- Ayudar a otorgar a los empleados el adecuado reconocimiento individual y también en el desarrollo de personal competente para llevar a cabo en forma eficiente los objetivos y metas de la Secretaría.
- 8.- Por medio de esta calificación establecer en cuál de las tres alternativas del tabulador (mínimo, medio, máximo) debe colocarse la asignación y/o nivelación de percepciones.

## M E T O D O L O G I A

Se elaboró un formato para la calificación en el cual se pusieron nueve categorías que eran: calidad, volúmen de trabajo, confiabilidad, criterio, actitud al trabajo, presentación, personalidad, iniciativa, puntualidad y asistencia. El formato contenía cuatro rangos que eran: superior, bueno, regular, inferior. (ver cuadro 1.).

En seguida se elaboró un instructivo para la aplicación de la hoja de calificaciones de méritos. Este instructivo contenía en su primera parte la definición de los objetivos tanto el general como el específico; después se daba una descripción del formato y a continuación la forma de

aplicación donde definían también cada categoría.

( CUADRO NO.1 ).

HOJA DE CALIFICACION DE MERITOS.

DIREC. GRAL DE: _____		SUEPRGG		
NOMBRE _____		FIL.		
CLAVE _____	DEPTO. _____			
PUESTO _____	OFICINA _____			
JEFE INMEDIATO _____				
AÑOS DE SERVICIO _____		HORARIO _____		
ULTIMO AUMENTO				
FECHA _____				
MOTIVO _____				

RANGOS				
FACTORES	SUPERIOR	BUENO	REGULAR	INFERIOR
CALIDAD				
VOLUMEN DE TRABAJO				
CONFIANZABILIDAD				
CRITERIO				
ACTITUD AL TRABAJO				
PRESENCIA PERSE.				
INICIATIVA				
PUNTUALIDAD				
ASISTENCIA				

ENCUESTADOR _____	FECHA _____
-------------------	-------------

CUADRO NO. 2

TABLA PARA CALIFICACION DE MERITOS.

TABLA PARA CALIFICACION DE MERITOS				
FACTOR	SUPERIOR	BUENO	REGULAR	INFERIOR
CALIDAD	16	11	8	0
CANTIDAD	16	11	8	0
CONFIABILIDAD	16	11	8	0
CRITERIO	10	8	5	0
ACTITUD HACIA EL TRABAJO	10	8	5	0
PRESENCIA CON PERSONAL	10	8	5	0
INICIATIVA	10	8	5	0
PUNTUALIDAD	6	5	3	0
ASISTENCIA	6	5	3	0
	100	75	50	0

El valor que se dió a cada rango fue:

Para el rango inferior de 0 a 45 puntos,

Para el rango regular de 46 a 70 puntos,

Para el rango bueno de 71 a 90 puntos,

Para el rango superior de 91 a 100 puntos.

Se elaboró la tabla para calificación de méritos (ver cuadro No.2).

También se diseñó un formato de vaciado, en donde se codificarían los resultados.

Teniendo ya las hojas de calificación de méritos, instructivo, tablas de calificación y los formatos de vaciado, se prosiguió a:

- 1.- Se les proporcionó a los Delegados Administrativos el formato y su respectivo instructivo, para que sea aplicado en la Unidad Administrativa que corresponda.
- 2.- La hoja se le aplicó a todo el personal que integran las Direcciones, considerando únicamente hasta jefe de Departamento.
- 3.- Una vez realizada la calificación se revisó y se aprobó por el C. Director de la Unidad Administrativa y se tramitó debidamente relacionada a la Dirección General de

Administración.

Con la documentación requisitada, la Dirección General de Administración analizó y determinó el rango fiscal conforme a la valorización asignada a cada característica y al valor de los rangos que ellos establecieron.

La calificación de méritos obtenida fue factor determinante en la ubicación correcta en los límites de percepción fijados en el tabulador aprobado, según la función que desempeñen.

Como política de ese año se estableció que al personal de base se les otorgara un incremento no menor de -----\$1,000.00 pesos mensuales.

.-

#### 4.- SEGUNDA CALIFICACION DE MERITOS

##### TABULADOR DE SUELDOS

En septiembre de 1980 se hizo la segunda evaluación de Calificación de Méritos en la cual yo participé:

Por segunda vez se le asignó esta función al Departamento de Servicios Personales de la Subdirección de Recursos Humanos.

En esta ocasión se elaboró un sistema de Calificación de Méritos con el objeto de conocer los atributos, habilidades, aptitudes y actitudes de los empleados y así poder valorar a cada uno de ellos lo más objetivamente posible para así tener los medios que nos permitan tomar decisiones sobre la cantidad de dinero que se dará al empleado.

En virtud de las políticas tomadas el año pasado por la Coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia, se volvió a hacer un análisis y evaluación de los puestos y se elaboró otro nuevo catálogo de puestos al igual que un nuevo tabulador de sueldos ya más perfeccionado de acuerdo a las necesidades de esta Secretaría, se mandó a la Secretaría de Programación y Presupuesto para su aprobación. Se recibió un nuevo Catálogo de Puestos autorizado y el tabulador de sueldos también autorizado.

En este mismo tabulador reformado se seguía persiguiendo la nivelación de los sueldos según su categoría y función de los empleados pues existe una disparidad de salarios.



El principal objetivo de esta nueva valoración de méritos fue la nivelación de sueldos únicamente. Pues mediante esta calificación tendríamos las bases para saber darle a los empleados de esta Secretaría un aumento a su sueldo que iba de \$ 1,000.00 , \$ 2,000.00 y \$ 3,000.00, según su puntuación obtenida, ésta podría ser: superior, buena, regular o inferior.

La metodología que se siguió fue la siguiente.

1.- Elaboración de un formato para el levantamiento de la información correspondiente, el cual consta de las siguientes partes:

- a) Datos para identificación del empleado junto con la ubicación del puesto que ocupa y función principal que desempeña.
- b) Enumeración de ocho factores para la Calificación de empleados operativos; así como la definición de cuatro grados de valoración por cada uno de dichos factores.
- c) Establecimiento de siete factores para la calificación de empleados con mando y sus respectivos grados de valoración.

2.-Elaboración del instructivo para la aplicación del formato que contiene la descripción del mismo de las tres partes de que consta; así como la forma en que deberá aplicarse por los rangos jerárquicos inmediatamente superiores al del empleado que se califica.

A los jefes de departamento y a los empleados operativos, sus jefes de oficina.



Las actividades fueron:

- a) El primer paso consistía en realizar un tiraje de 3,300 copias de el formato para la calificación.
- b) Preparar el borrador del oficio que será enviado por el C. Oficial Mayor a todos los Directores de las Unidades Administrativas de la Secretaría.
- c) Esta actividad consiste en hacer los paquetes con el número de formatos que requiera cada una de las Unidades Administrativas de la Secretaría.
- d) Realizar una revisión de carácter informativo con los Delegados Administrativos de todas las Direcciones para autorizarles sus paquetes correspondientes y explicarles las instrucciones para el levantamiento de la información.
- e) Esta actividad le correspondio realizarla a los mandos inmediatos superiores al del empleado, objeto de la calificación y únicamente se ha establecido el tiempo estimado en que deberán realizarlo, el cual es de cinco días hábiles.
- f) Esta actividad consite en recoger y concentrar las cédulas de las calificaciones que han sido aplicadas en cada una de las

Unidades Administrativas.

- g) En este punto se procedió a realizar el vaciado de la información a las cédulas de concentración previamente elaboradas para cada una de las Unidades Administrativas.

4.- Nivelación de Salarios; en esta etapa se siguieron las siguientes actividades:

- a) En esta actividad consistió en sacar duplicados de todas las plantillas de personal de cada una de las Direcciones en las que se encuentran registrados nombres, claves, funciones y adscripción de los empleados correspondientes a las mismas.
- b) Con la información anteriormente mencionada se procedió a la comparación y verificación de las función asignada. Así con los datos correspondientes a la ubicación y adscripción, también se estableció el rango de calificación previamente fijado según el resultado registrado en la cédula de calificación.
- c) Con base en el concentrado de la información se procedió a la nivelación de sueldos, dentro de los límites que fija el nuevo tabulador autorizado.
- d) Con las asignaciones de incrementos a que se hayan hecho acreedores los empleados, se procedió al cálculo para la elaboración del

oficio de modificación presupuestal.

Descripción del formato:

En la segunda valoración de méritos la hoja elaborada para este fin estuvo integrada por tres partes.

1.- La primera de ellas estuvo destinada al registro de datos del entrevistado, así como de la Unidad Administrativa a la que pertenece, era de gran importancia anotar el puesto y clave que le corresponden, horario y años de servicio. También se tenía que anotar el nombre y firma del entrevistador y la fecha en que se aplicó el formato.

2.- La segunda parte de la hoja la integraban los factores de calificación y los grados de la misma. Esta sección estaba destinada a valorar los méritos del empleado desde un nivel jerárquico inferior al de jefe de oficina, es decir, analista, oficiales administrativos, técnicos, secretarias, oficiales de mantenimiento, empleados de servicios generales, etc.

3.- La tercera y última parte del formato estaba integrada por los factores de calificación y los grados de la misma, pero especialmente seccionados para calificar al personal con mando, es decir, desde un nivel jerárquico de jefe de departamento hasta el jefe de oficina y responsable de sección.

Debido a este nuevo diseño de formato hubo que crear dos diferentes tipos de rangos, uno para los empleados sin mando y otros para los que tenían a su cargo algunas personas. (ver cuadro no.4).

HOJA DE CALIFICACION DE MERITOS

<b>CALIFICACION DE MERITOS</b>	<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>				
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	NOMBRE	.FILIACION.	.SUBPROGRAMA.	.DEPARTAMENTO.	.SECCION.
	PUESTO.	.HORARIO.	.FUNCION.	.PUESTO.	.MONTO.
	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.	.FECHA DEL ULTIMO AUMENTO.	.PERCEPCION ACTUAL.	.AÑOS DE SERVICIO.	.FECHA ELABORACION.
	SECRETARIA DE TURISMO DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS				

FACTORES	APTITUDES DIRECTIVAS SOLO PARA EMPLEADOS CON MANDO				
	GRADOS DE CALIFICACION				
Capacidad de Organizacion	Excelente capacidad de organizacion. <input type="radio"/>	Notable facilidad de organizacion. <input type="radio"/>	Poco sentido de organizacion. <input type="radio"/>	Insuficiente sentido de organizacion. <input type="radio"/>	
Capacidad para Asimilar Nuevos Métodos	Capta rápidamente. <input type="radio"/>	Entiende aclaraciones. <input type="radio"/>	Necesita tiempo de adaptacion. <input type="radio"/>	Entiende parcialmente. <input type="radio"/>	
Capacidad de Mando	Excepcional aptitud de autoridad. <input type="radio"/>	Buena Capacidad de autoridad. <input type="radio"/>	Regular capacidad de autoridad. <input type="radio"/>	Escasa capacidad de autoridad. <input type="radio"/>	
Delegar - Autoridad	Excelente comportamiento de responsabilidad. <input type="radio"/>	Buena transmisión de responsabilidad. <input type="radio"/>	Regular sentido de compartir responsabilidad. <input type="radio"/>	Casi nunca cede autoridad a sus subordinados. <input type="radio"/>	
Formación de Subordinados	Forma trabajadores excelentes. <input type="radio"/>	Forma buenos trabajadores. <input type="radio"/>	Forma trabajadores mediocres. <input type="radio"/>	No se preocupa por motivarlos. Los desalienta. <input type="radio"/>	
Lealtad al Jefe inmediato	Excepcional. <input type="radio"/>	Buena. <input type="radio"/>	Regular. <input type="radio"/>	Nula. <input type="radio"/>	
Respeto a los Subordinados.	Excelente. <input type="radio"/>	Buena. <input type="radio"/>	Regular. <input type="radio"/>	Nula. <input type="radio"/>	

APLIQUESE ÚNICAMENTE A EMPLEADOS CON RANGO MENOR A JEFE DE OFICINA  
GRADOS DE VALORACION

FACTORES DE CALIFICACION				
CALIDAD DE TRABAJO	Muy cuidadoso y muy preciso no es necesario verificar su trabajo.	Raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Comete pocos errores, de vez en cuando es necesario rectificar su trabajo.	Comete errores constantemente. No puede confiarle un trabajo, es descuidado.
CANTIDAD DE TRABAJO	Su trabajo nunca se atrasa, aun en ocasiones extraordinarias cumple su cometido.	Su trabajo se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	Cumple con lo indispensable. Algunas veces se atrasa. Pierde el tiempo.	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.
RESPONSABILIDAD	No requiere supervisión alguna. Es muy responsable.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Algunas veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	Necesita supervisión constante. Si se le deja no es capaz de continuar sólo con su trabajo.
CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO	Conoce perfectamente bien su trabajo, así como todas las labores relacionadas con éste.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Sólo conoce el mínimo de trabajo de rutina.
INICIATIVA	Brillante. Sugiere con frecuencia buenas ideas. Resuelve bien los problemas.	Es ingenioso. asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas bien.	Sólo tiene iniciativa de vez en cuando si la es la adecuada.	Raramente tiene sugerencias con frecuencia necesita recordatorios.
DISCIPLINA	Comportamiento irreprochable.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones.	Comportamiento de acuerdo al reglamento. En algunas ocasiones protesta.	Protesta y se resiste a obedecer órdenes. Las disposiciones generales parecen no importarle.
COLABORACION	Siempre colabora y se integra perfectamente al grupo de trabajo.	Buena disposición de colaborar y se integra adecuadamente al grupo de trabajo.	No rehuye la colaboración y se integra al grupo de trabajo.	Colabora sin mucho entusiasmo. Manifiesta oposición a la colaboración.
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Nunca falta a labores, no llega tarde.	Puntual, pocas ausencias, justificadas.	Rara es la ocasión en que no asista a labores, llega tarde algunas veces.	Ausencias dudosas justificadas y retardos habituales.

En esta segunda valuación de méritos se observó que hizo falta la suficiente información sobre lo que es la Calificación de Méritos y para qué es a todos los niveles estructurales, para que hubiera una conscientización sobre ello y tuviese los mejores resultados.

En esta calificación hizo falta, por parte de los calificadores, un verdadero sentido de seriedad y puntualidad, pues a muchos empleados se les calificó por intuición, por falta de conocimiento del trabajo de dicho empleado, también hubo impuntualidad en la entrega de las hojas de calificación, hubo hojas mal llenadas a pesar de que se les insistió en ello. Todo esto trajo como consecuencia atraso en el trabajo y en la no obtención total de las metas que nos habíamos trazado tanto en tiempo como en resultados.



## C A P I T U L O V

### SISTEMA PROPUESTO DE CALIFICACION DE MERITOS

1.- Bases legales para la creación de un Sistema de Calificación de Méritos para el Sector Público.

- a) -Programa de Reforma Administrativa Pública Federal Mexicana.
- b) Objetivos, Políticas y etapas de la Reforma.
- c) Principales políticas para conducir la Reforma Administrativa.
- d) Programa de Reforma Administrativa.
- e) Etapas de la Reforma Administrativa.

Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.

2.- Fuentes Generadoras de Necesidades de Calificación de Méritos.

- a).- Indicadores de Necesidades.
  - b).- Tipos de Necesidades.
- 3.- Objetivo General del Sistema.
- 4.- Meta del Sistema.

- 5.- Caracteristicas Generales del Sistema.
- 6.- Sistema de Evaluación.
- 7.- Diseño de Formato.
- 8.- Programación del Sistema.

1. BASES LEGALES PARA LA CREACION DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA EL SECTOR PUBLICO.

a) Programa de Reforma Administrativa Pública Federal Mexicana. (15)

El actual programa de Reforma Administrativa forma parte de las transformaciones básicas que se ha propuesto el Gobierno de la República para impulsar el desarrollo económico, social y político del país.

"La Reforma Administrativa, entendida como una acción permanente y sistemática, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al sector público en todas sus áreas y niveles, procurando generar esfuerzos similares, tanto en el sector social como en el privado. La eficiencia y coordinación Administrativa han de incrementarse tanto en el ámbito de los poderes federales como a nivel estatal y municipal."

La creciente complejidad del aparato administrativo ha contribuido también al desconocimiento de diversas tareas que tiene a su cargo el sector público, así como de la naturaleza y objetivos de las mismas, lo cual ha sido causa de un exceso en los trámites y en el papeleo.

---

(15) Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971 -1976, México, D.F. 1973.

El México independiente en 1821, la Administración Pública Centralizada se integraba con estas 4 Secretarías de Estado: Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos, Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores y Secretaría de Estado y del Despacho de Guerras y Marina. El número de personal que prestaba sus servicios en esas dependencias era muy reducido.

En la actualidad el poder ejecutivo cuenta con 17 Secretarías de Estado, dos Departamentos Administrativos y dos Procuradurías de Justicia, que en total suman 21 dependencias centrales del Ejecutivo Federal y en las cuales prestan sus servicios casi dos millones de mexicanos en toda la República.

Por lo que se refiere al Sector Paraestatal, su crecimiento ha sido aún mayor, en la actualidad existen más de mil entidades, entre organismos descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal mayoritaria y minoritaria.

El crecimiento del aparato gubernamental con el propósito de resolver los problemas cuando éstos se vuelven más agudos y urgentes, propició en algunas ocasiones, que la creación de los nuevos organismos generase la superposición de acciones y la duplicación de instancias, de responsabilidades y de funciones.

El programa de Reforma Administrativa tiene como propósito convertir la compleja estructura burocrática que ha desarrollado la Administración Pública, en un incremento con responsabilidades claras y precisas que evite la duplicidad de las funciones y que permita que las divisiones gubernamentales se traduzcan, efectivamente, en los resultados que demandan los habitantes del país.

En el periodo 1979-1980 se inicia el mayor esfuerzo de Reforma Administrativa de la historia del país.

Se inicia la fase de Ejecución Macro y Micro Administrativos y se crea , directamente dependiente del Presidente de la República, la Coordinación General de Estudios Administrativos, encargada de promover, coordinar y evaluar las acciones del programa de Reforma Administrativa en su conjunto.

La formulación y ejecución de las reformas concretas se encomiendan a los propios responsables de las dependencias y entidades públicas.

#### 1.2 . Objetivos, Políticas, Programas y Etapas de la Reforma(16)

- 1.- Organizar al gobierno para organizar al país.
- 2.- Adaptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.
- 3.- Sistematizar la Administración y el Desarrollo del Personal Público Federal.
- 4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México.

---

(16) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (LA). Experiencias Nacionales en Reforma Administrativa, Primer Coloquio, CEISA, México, D.F. 1979.

5.- Mejorar la Administración de Justicia.

1.3 Principales Políticas Para Conducir La Reforma Administrativa.

La Reforma Administrativa no se produce en el vacío; forma parte de un proceso global de Reforma Social que incluye la Reforma Política, la Económica, la Fiscal y la Educativa.

- La Reforma Administrativa es un proceso Institucional, constante y renovado de modernización y mejoramiento.
- La Reforma Administrativa es participativa y recurre a la consulta y opinión de quienes puedan resultar afectados y también de la opinión pública en general.
- No sólo busca reducir la resistencia sino cambiar radicalmente la cultura administrativa para que sea más humanista y democrática.
- Tiene por norma no afectar los derechos legítimamente adquiridos.

1.4

Programa de Reforma Administrativa

Con base en los cinco objetivos globales, el programa de Reforma Administrativa para el periodo 76-82 se ha desglosado en los siguientes 16 programas específicos:

- I. Reformas a la estructura de organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- II. Reformas a las bases jurídicas de la Administración Pública.
- III. Reforma al sistema de financiamiento.
- IV. Reformas a los sistemas de planeación, programación y presupuesto.
- V. Reformas al sistema de ejecución del presupuesto.
- VI. Reformas al sistema de contabilidad gubernamental.
- VII. Reformas a los sistemas de información, estadística y archivos.
- VIII. Reformas al sistema de informática.
- IX. Reformas al sistema de evaluación.
- X. Reformas al sistema de orientación, información y quejas.
- XI. Reformas a los sistemas de recursos materiales.

- XII. Reformas a los sistemas de administración y desarrollo del personal público.
- XIII. Reformas administrativas para el fortalecimiento del pacto federal.
- XIV. Reformas Administrativas de apoyo a la organización de los poderes legislativo y judicial y en coordinación con el Ejecutivo.
- XV. Reformas a la administración de justicia.
- XVI. Comunicación social de la reforma administrativa y reformas al sistema de comunicación social de la administración pública.

1.5 Etapas de la Reforma Administrativa

A partir de 1977, los cinco objetivos de la Reforma Administrativa se han ido implantando en etapas, convencionalmente establecidos, en el entendido de que no es posible, hacerlo todo en el mismo tiempo, y que algunas acciones requieren de la realización previa de otras.

La división en etapas ha sido sólo para efectos convencionales, ya que la reforma es un proceso permanente y sistemático que constituye un continuo, por lo cual una vez iniciada cada etapa, su realización se considera permanente y simultánea a las demás.

1a. ETAPA.- Iniciada en enero de 1977, estuvo básicamente orientada a instrumentar las reformas estructurales en las dependencias del ejecutivo, precisando responsabilidades y eliminando duplicación y traslape de funciones.



Su marco jurídico viene a ser la emisión, en 1976, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la que vino a sustituir a la anterior Ley de Secretarías y Departamentos de Estado; en esta nueva Ley, se reasignan funciones a cada una de las Dependencias y se crean otras, hubo necesidad de transferir 59 unidades administrativas entre 16 de las 17 dependencias centrales.

Ello significó la reubicación de 79 mil plazas, la regularización de 3169 trabajadores y el movimiento de partidas de gasto por valor de 29 mil millones de pesos, todo lo anterior se llevó a cabo sin lesionar los derechos sindicales o individuales de los trabajadores afectados.

Esta primera etapa tuvo como propósito organizar el gobierno para organizar al país.

2a. ETAPA.- Llamada de "Sectorización de las actividades de la Administración Pública ", se inició en julio de 1977, en ella se asignaron responsabilidades de coordinación sectorial a los titulares de las Dependencias centrales en su calidad de "cabezas de sector" y se establecieron instrumentos para integrar sus sectores y facilitar su operación articulada.

Con lo anterior se pretende que las dependencias con responsabilidad sectorial se encarguen de la planeación y conducción de las políticas a seguir en cada sector de actividad, mediante la coordinación de los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos que integran los sectores respectivos. Para reglamentar la integración de los sectores y normar su coordinación se emitió el acuerdo Presidencial de Sectorización el 17 de enero de 1977, quedando integrados doce sectores de actividad.

3a. ETAPA Se inició a fines de 1977, se denomina de "Cruces Intersectoriales o de Coordinación Intersectorial" y pretende el "amarre" o coordinación de los esfuerzos de los distintos sectores en relación con las actividades que se ubican en las zonas "de frontera" entre ellos, verdaderas "zonas grises", que se crean entre las competencias específicas de cada dependencia cabecera de sector, que son de todos y de nadie y en las que se diluyen las responsabilidades y en consecuencia las acciones.

Para reflexionar conjuntamente sobre problemas que son comunes a todos o a diversos sectores, se han convocado reuniones de gabinete en pleno y se han establecido los Gabinetes Económico, Agropecuario y el de Salud y las comisiones de Gasto-Financiamiento, de Precios, Salarios y de Empleo, así como otros grupos inter-institucionales de programación participativa.

4a. ETAPA.- Llamada Reforma de Ventanillas, se inició en abril de 1978, orientada a simplificar los procedimientos que implican trato directo con el público, así como a garantizar una atención adecuada y diligente por parte de los servidores públicos a quienes asisten a las oficinas gubernamentales a ejercer un derecho o a cumplir una obligación. En esta etapa se ha procurado la participación, en forma destacada de la ciudadanía planteando problemas y sugiriendo soluciones por medio de dos modalidades:

Una a través de las Asociaciones de Profesionistas, de las Cámaras, de las Confederaciones, los Colegios, las Juntas de Vecinos y los Grupos Organizados del País, que plantean sus recomendaciones para la reforma de los trámites con los que están relacionados de manera directa. Otra, por

todos los ciudadanos que así lo desean, a título individual, que podrán plantear sus quejas y formular sus recomendaciones en los módulos de orientación, información y quejas que existen en todas las oficinas gubernamentales, Para poner en marcha esta etapa, se celebraron juntas y reuniones de trabajo sobre Reforma Administrativa en las 16 delegaciones del Distrito Federal y en los treinta y un Estados de la República, recabándose en ellas más de tres mil ponencias, conteniendo más de diez mil quejas y recomendaciones, que se entregaron a los respectivos Secretarios de Estado en la 4a. y 5a. reuniones de gabinete sobre Reforma Administrativa.

Posteriormente las Dependencias han seguido recibiendo y atendiendo iniciativas y quejas de la población.

Sin embargo, de nada servirían las reformas a los procedimientos sino cambiaran también las actitudes y aptitudes de los seres humanos, de los funcionarios y empleados encargados de instrumentarlos, de convertirlos en servicios a la ciudadanía. Para cumplir con este propósito se diseñaron e impartieron, en todas las Dependencias Gubernamentales, programas intensivos de capacitación destinados al personal que atiende directamente al público, en forma tal que se incrementen sus niveles de eficiencia, eficacia y vocación al servicio.

5a. ETAPA.- Se inició en 1979 y tiene como propósito lograr que el Gobierno cuente con un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que al mismo tiempo que incentive el desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, garantice también los derechos de los trabajadores.

En virtud de que es en esta etapa, la Reforma Administrativa, donde se concentra el interés por el Personal

Público Federal, a continuación analizaremos en más detalle sus características, destacando los aspectos relativos a la necesidad de adoptar un sistema de Calificación de Méritos.

## 2.- REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL. (16)

Desde los inicios del esfuerzo de Reforma Administrativa en México, se brindó especial interés a las Reformas al Subsistema de Administración de Personal, ya que, en última instancia, corresponde a las personas que prestan sus servicios en el Gobierno Federal, poner en práctica los sistemas, procedimientos de trabajo y modificaciones a los mismos que se derivan del programa de reforma, se puede afirmar que del personal depende el éxito o fracaso de la misma.

" La 5a. Etapa de la Reforma Administrativa, pretende mejorar los Sistemas de Administración y Desarrollo del Personal Público Federal en forma tal, que al mismo tiempo que se eleve su eficiencia y productividad, se propicie su desarrollo laboral y superación personal ".

Para dar cumplimiento a este propósito la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal formuló, con la participación del Comité Técnico Consultivo de Unidades Recursos

---

(16) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos. Talleres Gráficos de la Nación, S.C. de P.E. y R.S. México, D.F. 1979.

Humanos, los liniamientos para el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados en la Administración Pública Centralizada.

En virtud de que el Sistema Escalafonario constituye una sólida base para impulsar una acción integral orientada a la satisfacción de carencias y limitaciones señaladas ya desde 1967, se estimó tomarlo como punto de partida para el esquema de Reforma al Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Asimismo se solicitó que los Comités Técnicos Consultivos de Recursos Humanos y de Capacitación realizaran un análisis exhaustivo de la problemática actual y sus posibles soluciones formularan recomendaciones concretas que pudieran presentarse a la consideración del C. Presidente de la República para que, con su aprobación, se estableciera un plan de Reforma al Sistema de Administración y Desarrollo del Personal Público Federal.

Con las recomendaciones antes señaladas se formuló el "Programa para Mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado", cuya realización involucra a todas las dependencias y entidades públicas, integrado por los siguientes subprogramas:

- 1) Establecimiento de un Sistema Escalafonario que permita mayores posibilidades de ascenso y mejores remuneraciones al personal.
- 2) Promoción de programas de capacitación para el personal de todos los niveles, que responden a necesidades plenamente determinadas.

- 3) Reestructuración del Sistema de Relaciones Jurídico-Laborales, que permita un desarrollo justo, equilibrado y armónico de las relaciones entre el Estado y sus trabajadores.
  
- 4) Programa de planeación y organización, cuya finalidad está orientada a reorganizar y adecuar el funcionamiento de las unidades de Administración de Personal de las dependencias y entidades, para que respondan satisfactoriamente a las necesidades actuales.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, dispone que los puestos y ascensos dentro de la Administración Pública deben cubrirse con base en la Idoneidad y el Mérito. Por lo que la Calificación de Méritos constituye la base para todos los trabajadores al servicio del Estado que aspiren a alcanzar mayores niveles de bienestar y seguridad dentro de la función pública.

El problema observado hasta la fecha en materia de Calificación de Méritos se hace más grande por la falta de un marco uniforme de referencia que precise las demandas, los objetivos, las políticas, las líneas de coordinación institucional y sectorial, así como algunos señalamientos metodológicos generales. Sólo así con este marco se podrán formular y ejecutar los programas de Calificación de Méritos en forma integrada, estructurada y funcional, de modo que la función en su conjunto sea congruente, con el respeto que requieren las peculiares necesidades y características de la dependencia o entidad pública a las que se refiera.

La Quinta Etapa de la Reforma Administrativa ha sentado las bases del Sistema Integral de Administración y de Desarrollo del Personal Federal, entre cuyos subsistemas se encuentra el referente a la Capacitación y Desarrollo; existe ya la infraestructura a nivel global o macro-administrativo, así como los mecanismos de coordinación y participación que permiten el funcionamiento adecuado de este subsistema.

Sin embargo, los resultados que se esperan de éste dependen, en última instancia, de la calidad y cantidad de las acciones que en materia de capacitación se realicen en cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; pero como se puede lograr esta calidad de la capacitación, con el apoyo que le ofrece los resultados de un Sistema de Calificación de Méritos, ya que estos resultados le proporcionan los puestos específicos de deficiencia como de las necesidades de la capacitación.

## FUENTES GENERADORAS DE NECESIDADES DE CALIFICACION DE MERITOS

Si se concibe a la Calificación de Méritos como un proceso y como un medio para elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores, la acción de capacitación deberá fundamentarse en el claro conocimiento de las deficiencias del personal para cumplir adecuadamente con las funciones del puesto que ocupa, así entonces los resultados que obtenga un Sistema de Calificación de Méritos serán de suma importancia para la acción de la capacitación.

Por consiguiente la detección de necesidades de una Calificación de Méritos será el conjunto sistemático de acciones tendientes a precisar la diferencia que existe entre el nivel de desempeño actual de los trabajadores y el nivel requerido para el adecuado cumplimiento de sus actividades laborales.

Necesidad de una Calificación de Méritos es entonces, el saberse el empleado que se le toma en cuenta y así conocer habilidades, aptitudes y actitudes que requiere adquirir o incrementar para que el trabajador satisfaga adecuadamente las exigencias de su trabajo.

### Deficiencias en la Selección de los Trabajadores.

En muchas ocasiones las deficiencias en el desempeño de un trabajador pueden deberse a la falta de correspondencia entre las exigencias de un puesto determinado y las características personales y laborales de la persona que lo ocupa, a causa de un inadecuado sistema de selección que no prevé la existencia de un perfil de los requerimientos mínimos que debe reunir un trabajador para desempeñar un puesto específico.



Las deficiencias en el proceso de selección difícilmente pueden ser subsanadas mediante programas de capacitación, especialmente si la falta de correspondencia reside en el área de la personalidad, la motivación o los intereses.

Sin embargo, en muchas ocasiones se responsabiliza a la capacitación como instrumento para comparar la deficiencia de la selección, lográndose con ésto mayores niveles de frustración en el trabajador y dispendio de recursos con los que no se alcanza el objetivo previsto.

#### Avances Tecnológicos.

La introducción de nuevas técnicas y procedimientos con el propósito de modernizar o racionalizar el trabajo es una de las fuentes generadoras de necesidades de una Calificación de Méritos, ya que tendrán que aceptar los nuevos méritos que se les proporcionen para trabajar y debido a ésto los trabajadores pueden cambiar su actitud en el desempeño de su función debido a que se sienten desplazados o por no estar de acuerdo con el nuevo sistema, bajo la eficiencia y eficacia del trabajador y por medio de una evaluación del mérito se podrá detectar la falla y así a través de una capacitación adecuada o cambio de lugar resolver el problema.

La introducción de nueva tecnología, métodos y políticas de trabajo trae asimismo por consecuencia una reacción de los trabajadores cuyo origen en la generación de actitudes negativas o positivas hacia el cambio.

### Promociones, Desplazamientos y Reubicaciones.

Otra fuente principal generadora de necesidades de una Calificación de Méritos la constituyen las promociones o movimientos verticales de los trabajadores hacia puestos superiores de la estructura de organización de la institución y las reubicaciones que constituyen movimientos horizontales, ya sea dentro de la misma institución o a otra dependencia o entidad.

En el caso de las promociones la Calificación de Méritos es muy importante, ya que por medio de ésta se sabrá más objetivamente quien puede enfrentar nuevas reponsabilidades para una nueva posición de trabajo.

En el caso de las reubicaciones el énfasis de una Calificación de Méritos nos dará a saber qué sujeto puede adaptarse a las políticas, sistemas y procedimientos de trabajo de su nueva unidad de adscripción.

### Tabuladores.

De acuerdo al programa para mejorar la Administración de Personal al Servicio del Estado, se le ha otorgado a los sistemas de Calificación de Méritos la importancia que este sistema de evaluación tiene, ya que por este medio de evaluación serán puestos todos los trabajadores de las dependencias públicas federales para tener los medios y la información necesaria y más objetiva para poder llevar el sueldo de los trabajadores al mínimo, medio o máximo del Tabulador, de acuerdo a su nivel según su calificación, al igual para poder pasar de nivel y dependiendo de una capacitación que requiera el nuevo puesto que vaya a ocupar.

La Secretaría de Programación y Presupuesto en agosto de 1982 dió a conocer el nuevo programa de reestructuración de sueldos de acuerdo a cinco niveles que se manejarán en donde van a caer todos los puestos que existan en su catálogo de puestos de cada Dependencia.

#### Indicadores de Necesidades.

Los indicadores constituyen evidencias que ponen de manifiesto la necesidad de una Calificación de Méritos.

Entre los principales indicadores podemos señalar los siguientes:

- 1) Baja productividad.
- 2) Gran volumen de desperdicio de materiales de trabajo.
- 3) Periodos demasiado largos para la terminación de trabajos.
- 4) Alto índice de ausentismo e impuntualidad.
- 5) Resistencia a la dirección.
- 6) Sabotaje de la producción.
- 7) Falta de motivación e interés por el trabajo.
- 8) Comunicaciones rígidas y unidireccionales.

- 9) Relaciones laborales tensas y frecuentes conflictos interpersonales.

La lista anterior no pretende agotar el gran número de indicadores que ponen en evidencia problemas para los cuales la Calificación de Méritos puede representar un elemento que coadyuve a su solución; debe señalarse que una evaluación del mérito no es una panacea que resuelve todos los problemas que se pueden presentar en una organización, sin embargo, éste debe ser un elemento tomado en cuenta lo mismo con el Sistema de Capacitación como un preventivo de problemas al tomar todo tipo de decisiones institucionales.

Las necesidades Manifiestas se localizan, en primer lugar, analizando el tipo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en un puesto determinado, de lo anterior se desprende que estas necesidades se presentan en dos tipos de personal:

Tipos de Necesidades. (17)

De acuerdo a la facilidad con que pueden ser identificadas las necesidades, éstas se pueden clasificar en :

Necesidades Manifiestas.

Necesidades Encubiertas.

---

(17) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de Personal México, D.F. 1977.

Necesidades Manifiestas.- Son aquellas que son evidentes, establecidas con base en el sentido común, por lo que no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas cuestionarios, entrevistas, pruebas, etc.

Personal de nuevo ingreso sin antecedentes en la Dependencia o Entidad.

Personal que se incorpora a otro puesto, ya sea de la misma o mayor jerarquía (Promociones, Desplazamientos o Reubicaciones) con antecedentes en otra jerarquía inferior o en tareas similares dentro de la propia Dependencia o Entidad.

Para el primer tipo de participantes. Personal de Nuevo Ingreso, se deberán considerar los siguientes aspectos:

Existencia de programas de inducción al puesto.

Análisis, descripción y especificación de puestos, así como normas o estándares de ejecución mínima de las mismas.

En el segundo caso. Promociones, Desplazamientos y Reubicaciones, es necesario comparar los dos puestos para precisar:

Qué actividades diferentes se realizarán.

Qué nuevo equipo o maquinaria se empleará.

Qué nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes deberán manifestar los participantes.

En qué condiciones se llevará a cabo su nuevo trabajo.

Necesidades Encubiertas.- Son aquellas necesidades que no son obvias, por lo que es necesario realizar investigación para detectarlas, utilizando técnicas específicas.

En el caso de las necesidades encubiertas la investigación deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

De acuerdo a su Calificación quiénes requieren capacitación y qué características tienen.

En qué deberán capacitarse.

Qué evidencia justifica las necesidades detectadas.

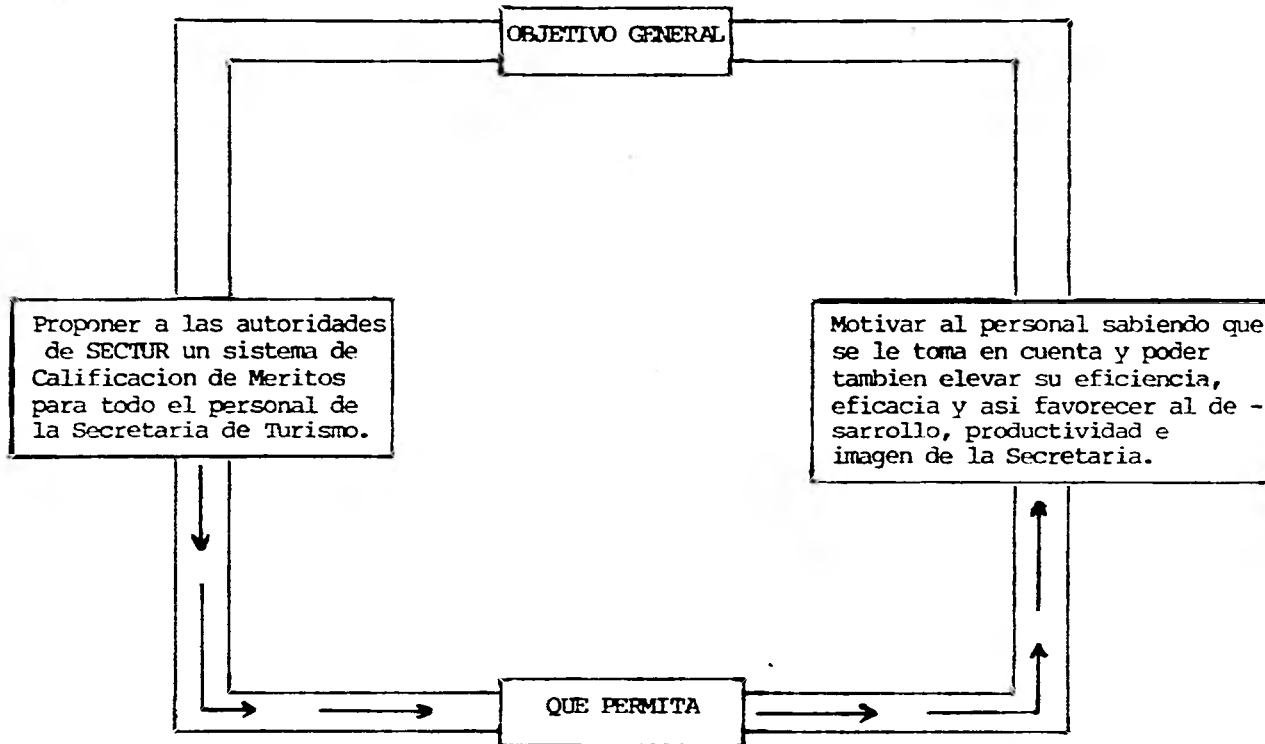
Se deberá poner especial cuidado en reunir el mayor número de indicadores que justifiquen la existencia de la necesidad detectada.

Una vez localizadas estas necesidades, se procederá a analizarse cuidadosamente, evaluaciones dadas de conformidad con los objetivos y programas prioritarios de la institución, lo que permitirá ordenar a los mismos según su importancia y urgencia.

#### 4. OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA

Proponer a las autoridades de la Secretaria de Turismo las bases de organización y programación de un sistema permanente de Calificación de Méritos que permita proporcionar los conocimientos necesarios para una acertada toma de decisiones y así dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Estímulos y Recompensas, para un acertado manejo de movimientos escalafonarios y para una correcta aplicación del Tabulador de Sueldos para los aumentos en las percepciones de los empleados.

SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA TODO EL PERSONAL  
DE LA SECRETARIA DE TURISMO





#### 5. META DEL SISTEMA

Calificar a la totalidad del personal de la Secretaría de Turismo, mediante la repartición del formato de Calificación de Méritos que deberá ser en el mes de mayo cada año con el fin de tener los resultados de la evaluación a tiempo y nos puedan servir de soporte para dar cumplimiento de lo dispuesto por la ley de Estímulos y Recompensas al Personal Federal, permitir el manejo acertado de los movimientos Escalafonarios y facilitar también la aplicación del Tabulador de Sueldos y así sean más justos las nivelaciones de los sueldos a los empleados.

SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA TODO EL PERSONAL  
DE LA SECRETARIA DE TURISMO

META DEL SISTEMA

Calificar a la totalidad del personal de la Secretaria de Turismo, mediante la reparticion del formato de Calificacion de Meritos que debera ser en el mes de mayo de cada ano con el fin de tener los resultados de la evaluacion a tiempo, y nos puedan servir de soporte para dar cumplimiento de lo dispuesto por la ley de Estimulos y Recompensas al personal federal. Permite el manejo acertado de los movimientos Escalafonarios y facilita tambien la aplicacion del Tabulador de Sueldos para los aumentos en las percepciones de los empleados sean mas justos.

## 6. CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA

1.- Para la realización de este proyecto se requiere del apoyo y colaboración de la Dirección General de Administración, Recursos Humanos e Informática, así como de las Delegaciones y Subdelegaciones Federales de Turismo en todos los Estados de la República.

2.- Se integrará un paquete el cual llevará el número necesario de formatos de Calificación de Méritos así como el número necesario de manuales o guías.

3.- El manual o guía contendrá:

El objetivo general

Definición de conceptos

Guía de llenado

Procedimiento de evaluación

4.- El departamento encargado de la coordinación y dirección de este proyecto deberá nombrar un comité que llevará a todas las Direcciones el paquete formado por el manual y los formatos, con la finalidad de que dicho Director haga llamar a sus mandos y reciban, al igual, la explicación y tomen conciencia del objetivo y se pueda ser lo menos subjetivo posible al estar calificando para que este sistema sea lo más eficaz y eficiente que se busca.

5.- La persona que se encargue de calificar a otras deberá ser la más cercana a éstos para que tenga el mejor conocimiento de dichas personas en la realización de su trabajo.

6.- El formato deberá de llenarse a mano y lo tendrá que firmar quien lo calificó.

7.- La evaluación del personal no deberá ser nunca un secreto, el empleado sabrá que se le está calificando, que se le está tomando cuenta en el desempeño de su trabajo. Este es un paso muy importante, ya que será motivación al empleado el saber que sus esfuerzos se toman en cuenta y habrá una mejor comunicación del jefe al empleado o viceversa y así saber más de las necesidades de los trabajadores.

8.- El empleado deberá conocer cuáles son los objetivos y metas de dicha evaluación.

SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA TODO EL PERSONAL  
DE LA SECRETARIA DE TURISMO

CARACTERISTICAS  
GENERALES  
DEL  
SISTEMA

Esfuerzo conjunto de las direcciones de Administracion, Recursos Humanos e Informatica y de las Delegaciones y Subdelegaciones Fed. de Tur.

Integracion de paquetes con el numero necesario de formatos y manuales para la Calificacion de Meritos.

El manual o guia contendra el objetivo general, definicion de conceptos, guia de llenado y procedimiento de evaluacion.

Designacion de un Comite, que se encargara de la reparticion de paquetes como tambien de la explicacion y concientizacion del sistema.

La evaluacion la debera hacer la persona mas cercana a la que se va a calificar ya que debera conocer bien las funciones del calificado.

El formato debera llenarse a mano con pluma atomica y tendra que firmarlo quien califico al trabajador.

La calificacion no sera un secreto para el personal, sino todo lo contrario se les debe informar que existe una Calificacion de Meritos.

Dar conocimiento a los trabajadores del objetibo y meta de la Calificacion de Meritos.

El formato de Calificacion esta disenado para ser capturado por el sistema de computacion de la Dependencia.

Reduccion de tiempo en un 90% por el sistema de computarizacion de la Dependencia, el cual contiene ya informacion validada.

Obtencion de resultados de la calificacion en forma de listados, los cuales contendran todos los datos de adscripcion del empleado calificado.

Habra un listado desglosado por cada factor o concepto que contiene el formato, el cual ayudara a detectar necesidades de capacitacion.

Este sistema de Calificacion podra servir para una masa de poblacion solo modificando los codigos y validando la informacion.

## 7. SISTEMA DE EVALUACION

El proceso de evaluación del sistema para el personal de Turismo está orientado a dos finalidades:

Conocer los esfuerzos o méritos que el trabajador hace en el desempeño de su trabajo.

Contar con un sistema permanente y uniforme que permita evaluar los méritos en el trabajo de los participantes en el programa a nivel nacional que se propone.

Evaluación Mediata o de Seguimiento.

La evaluación medirá los siguientes factores:

Cooperación con sus compañeros.

Buena disposición de ayuda a sus superiores.

Organizado en su trabajo.

Limpieza en su trabajo.

Conocimiento del trabajo.

Capacidad de entendimiento e interpretación de las órdenes.

Iniciativa propia.

Rápidez en su trabajo.

Exactitud en su trabajo.

Responsabilidad.

Puntualidad.

Arreglo personal.

#### Procedimiento para la Evaluación.

Se dispondran de cuatro rangos cuyo significado y valor es:

"A" Que significa muy bueno cuyo valor total es de 65 puntos donde cada concepto del formato de calificación tendrá un valor de 5 puntos.

"B" Que significa bueno cuyo valor total es de 52 puntos donde cada concepto del formato de calificación tendrá un valor de 4 puntos.

"C" Que significa suficiente cuyo valor total es de 39 puntos donde cada concepto del formato de calificación tendrá un valor de 3 puntos.

"D" Que significa no satisface cuyo valor total es de 26 puntos donde cada concepto del formato de calificación tendrá un valor de 2 puntos.

#### ALGORITMO MATEMATICO.

A = 65 puntos c/p = 5

B = 52 puntos c/p = 4

C = 39 puntos c/P = 3

D = 26 puntos c/p = 2

26 puntos NO SATISFACE.

De 27 39 =SUFICIENTE.

De 40 52 =BUENO.

De 53 65 =MUY BUENO.

#### 8.- Diseño de Formato.

La persona que se disponga a calificar a x persona deberá ser la más cercana al trabajador con el fin de que esta persona sepa bien el desempeño del trabajo del empleado al que se vaya a calificar.

El presente formato deberá llenarse a mano con pluma atómica y con letra de molde.

El formato de Calificación de Méritos consta de dos partes. En la primera parte se deberá anotar el nombre completo del empleado empezando con el apellido paterno, materno y nombre. Deberá anotarse letra por letra en los espacios asignados para cada letra, a continuación el número de clave que abarcará desde el número de la Dirección y su clave ejemplo: 610 A 8503/25., en seguida su número de empleado, su filiación y años de servicio. En el código de puesto deberá ponerse el puesto que está



actualmente desempeñando ejemplo: si es analista especializado se anotará CF 03 027. Estas claves de puestos se encuentran en el catálogo de puestos de la Secretaría correspondiente al año en curso. (Este catálogo de puestos deberá anexarse ya que no todas las Direcciones lo tienen.)

En donde se pide que se anote la Dirección a la que pertenece, deberá anotar en la que se encuentra en ese momento, así como el departamento u oficina. Para ésto, se deberá consultar el catálogo de estructura diseñado para poner el código que corresponde a la dirección, (Este catálogo de estructura deberá anexarse ya que no todas las Direcciones lo tienen.). Y por último, concerniente a la primera parte del formato, se anotará el nombre completo de la persona que calificó al empleado, sin importar en este caso el orden conque escriba su nombre.

Para la segunda parte, que es la evaluación, primero deberá leerse la definición de cada concepto que se anexa a esta guía, con el fin de unificar criterios para los conceptos que se manejan en esta evaluación. Esto servirá para que el calificador evalúe según el estereotipo que está diseñado, ya que dichos conceptos se prestan para diferentes definiciones o polémicas, dependiendo del punto de vista con que se vean. Por eso es necesario que las lean y, de acuerdo a la definición que se les da, así se tomen para calificar.

Cada concepto tiene un espacio designado para poner la letra que a su criterio le corresponda. El valor de cada letra que se utilizará para calificar es el siguiente:

A = MUY BUENO.

B = BUENO.

C = SUFICIENTE.

D = NO SUFICIENTE.

Para la tercera parte de este formato no hay reglas, puede escribirse a criterio del calificador si cree es necesario tomar en cuenta alguna observación. Y para finalizar este formato deberá ser firmado por el calificador y anotar la fecha en que haya hecho la evaluación.

De antemano se les agradece la ayuda y colaboración para hacer posible esta Calificación de Méritos cuyo único fin es el mejorar la Administración Pública, atendiendo a las necesidades que existen dentro del Personal al Servicio del Gobierno, el principal recurso con que cuenta la Administración.



II.- EVALUACION

5.- RAPIDEZ EN SU TRABAJO

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá de realizar su trabajo en el tiempo justo o adecuado, sin perder el tiempo.

6.- EXACTITUD EN SU TRABAJO

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá tener cuidado en hacer las cosas bien, su trabajo debe de ser confiable.

7.- RESPONSABILIDAD

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá ser cumplido en todas las funciones que su puesto requiera.

8.- PUNTUALIDAD

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá cumplir con el horario que se le asigne.

9.- ARREGLO PERSONAL

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Debe tener limpieza en su persona y una presentación adecuada para dicho trabajo.

II.- EVALUACION

10.- LIMPIEZA EN SU TRABAJO

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Debe de entregar sus trabajos sin manchas de grasa o borraduras, tachones, quemadas de cigarro, etc., debe de trabajar con la mayor limpieza posible.

11.- CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá saber de que trata su trabajo; el cómo, y el porqué, saber las funciones que realizan las áreas o secciones dentro de su trabajo.

12.- CAPACIDAD DE ENTENDIMIENTO E INTERPRETACION DE LAS ORDENES

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Deberá entender como debe trabajar, como debe de hacer algún tipo de trabajo e interpretar cuales son las necesidades de dicho trabajo.

13.- INICIATIVA PROPIA

A. Muy Bueno  
C. Suficiente

B. Bueno  
D. No Satisface

Realizar su trabajo sin tener que estar sobre la persona para que pueda realizar sus funciones, tener sentido de creatividad o innovación.

III.- OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CALIFICANTE.

## 9.- PROGRAMACION DEL SISTEMA.

En primera instancia, debemos saber cuales son las fechas que establece el Gobierno Federal para la realización de los Premios, Estímulos y Recompensas, así como los aumentos concedidos cada año ya que generalmente varían un poco siempre. Partiendo de esta base, la Calificación de Méritos deberá de nacerse con tres meses ya que se trata de una Calificación a nivel Nacional, debido a que SECTUR tiene personal en cada Estado del país. Por el costo y la reducción del presupuesto, se deberán de llamar a todos los coordinadores federales de cada Estado estableciéndoles una fecha a cada Coordinador Federal para que se presenten en la Secretaria, donde se le deberá dar el paquete correspondiente y la explicación, concientización de lo que es dicha Calificación de Méritos. Esta explicación la podrá hacer el comité designado por la coordinación de este proyecto o el mismo jefe de departamento.

La distribución de los paquetes deberá ser primeramente a todos los Estados mediante los Coordinadores Federales, a los cuales se les avisará por teléfono o memorándum lo más rápido posible para que en su visita designada, se les entreguen los paquetes correspondientes y en un lapso de 20 días hábiles, tengan todos los Coordinadores Federales en su poder los formatos de Calificación de Méritos que turnarán adecuadamente (con explicación) a los Jefes de Reten y Delegados para calificar al personal de la Delegación o Subdelegación. A todos los Estados del país se les dará una fecha de entrega a partir del momento en que se les hace entrega del paquete. La devolución de los formatos deberá hacerse por medio del servicio de valija que existe en la Secretaria,

donde se les dará un tiempo de tolerancia dependiendo de la fecha de entrega que les corresponda y de la distancia de que se trate.

Terminando la distribución foránea se comenzará la distribución local. Esta distribución se podrá hacer en una semana, ya que todas las direcciones se encuentran en la misma ciudad. Se entregará personalmente a cada Dirección el paquete que consta de los formatos de Calificación y de los manuales o guías. El personal encargado de hacer esta visita (El Comité) tendrá la obligación de explicar y conscientizar a el Director y sus mandos como son: el Subdirector, Jefes de Departamentos y Oficinas., para que no haya ninguna duda al respecto ya que éstos deberán turnar a los subsiguientes mandos como encargados de áreas, etc., todos cuya función tengan a alguna persona a su cargo.

Se fijara fecha de entrega que no deberá de exeder de una semana a partir de que se les haya hecho entrega de los paquetes. Todos los formatos ya calificados deberán ser entregados al Departamento encargado de su ejecución para llevar un control exacto de todos los formatos.

Este departamento las turnará por último al departamento de Informática para la captura de información y realizar los algoritmos matemáticos correspondientes y así obtener los resultados de todo el personal.

El departamento de Informática realiza la codificación de todos los formatos en una semana. Se realiza con esta rapidez debido a la enorme ayuda que proporciona este formato, ya que la computadora estará cargada tanto de

la información de los códigos de puestos, como de la estructura jerárquica y todo ésto, nos da como resultado el gran ahorro de tiempo y la rapidez en saber los resultados y así poder llevar a cabo todos nuestros objetivos a tiempo y que no resulten obsoletos.



## CONCLUSIONES.

El crecimiento de la Administración Pública ha sido más bien el resultado de un proceso de agregación, que de una programación sistemática y global, lo que ha impedido la realización de programas coordinados y fomentando el correspondiente desperdicio de esfuerzos y recursos.

Desde 1965 figuró entre los programas prioritarios de Reforma Administrativa el mejoramiento de la Administración de Personal, dado que de éste depende en última instancia el cumplimiento de los objetivos y funciones del Gobierno Federal.

El programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, orientado por el C. Presidente de la República, en sus aspectos destinados a mejorar la Administración y Desarrollo del Personal, procuró el desempeño honesto y eficiente de los servidores del Estado, a través de una adecuada motivación designada a premiar, estimular y recompensar a quienes se esfuerzan y destacan en la realización de las actividades propias de sus trabajo.

En tal sentido, las Reformas a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, publicadas el 15 de Enero de 1980, permiten reconocer públicamente los esfuerzos de superación de los trabajadores, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia de la Administración Pública.

En los últimos períodos a la fecha se ha brindado especial interés en tomar en cuenta a los trabajadores servidores públicos orientado en un principio

al personal que atiende directamente al público con objeto de mejorar los servicios a la ciudadanía. Dentro de la cuarta etapa de la Reforma Administrativa, y posteriormente, en el marco de la quinta etapa de la Reforma Administrativa, la atención al personal así como la capacitación se convierte en un programa prioritario y en una responsabilidad compartida tanto por los titulares como por los trabajadores y sus representantes.

La Calificación de Méritos de los servidores públicos deberá estar estrechamente vinculada con las necesidades de las Dependencias y Entidades en las que prestan sus servicios.

Para que la Calificación de Méritos sea un verdadero instrumento de desarrollo, deberá responder a los requerimientos de los mecanismos Escalonarios, Tabuladores y de Premios y Estímulos.

Todas las actividades de Calificación de Méritos y Desarrollo que se realicen en cada una de las Dependencias y Entidades Públicas, deberán estar debidamente estructuradas y coordinadas en un sistema cuya integración, congruencia y programación sea responsabilidad en cada caso, de una Unidad Central de Calificación de Méritos y Desarrollo, que cuente con el nivel jerárquico necesario para desarrollar adecuadamente las distintas fases del proceso de Calificación de Méritos.

Es necesario revisar y actualizar el marco jurídico en que actúa el desarrollo del personal, ya que tanto el apartado B del artículo 123 Constitucional como la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, mencionan sólo en forma limitada la obligación de los

titulares y de los trabajadores en relación a la Capacitación y nada sobre Calificación de Méritos del Personal.

La Calificación de Méritos debe constituir un proceso integrado por varias etapas articuladas entre si, que conlleven a un fin determinado. Estas etapas son: 1a. Investigación y Determinación de Necesidades, 2a. Formulación de Objetivos, 3a. Planeación del Sistema, 4a. Organización del Sistema, 5a. Dirección y Coordinación del Sistema.

La Calificación de Méritos deberá fundamentarse y responder a necesidades plenamente determinadas, justificadas y jerarquizadas. La Calificación de Méritos debe ser un instrumento permanente para la actualización y perfeccionamiento como de las buenas relaciones humanas de los trabajadores en todos los niveles de las instituciones.

La Investigación de Necesidades debe abarcar:

El análisis de la organización.

El análisis de puestos.

El análisis del ambiente del trabajo.

El análisis del potencial humano.

Debido al crecimiento y reforma constante de las Dependencias y Entidades, la Investigación de Necesidades debe ser una actividad continua, que permita actualizar el plan de Calificación de Méritos de conformidad con las nuevas necesidades que se van generando.

Las técnicas para la determinación de necesidades son instrumentos valiosos en la medida en que su aplicación se adapte o ajuste a las características y disponibilidad que ofrezca la Dependencia o Entidad para poder así tener un perfil de los intereses legítimos de los trabajadores en relación con la Calificación de Méritos.

Los objetivos de la Calificación de Méritos deben derivarse directamente de los esfuerzos y necesidades y dirigirse precisamente a la satisfacción de los mismos.

La claridad y precisión con que se planteen los objetivos de la Calificación de Méritos serán la base para que se logre la conscientización de los responsables que Calificarán a las personas a su cargo para que lo hagan lo más objetivamente. La Calificación de Méritos se encuentra con una gran limitación que es la subjetividad que existe al tratar de evaluar a las personas.

La Planeación y Organización de contenidos consiste en la determinación de los aspectos que deberá cubrir la Calificación para alcanzar los objetivos preestablecidos, no deberán incluirse ni más ni menos rubros de los que respondan efectivamente a la satisfacción de las necesidades detectadas.

En la Ejecución de los programas de Calificación deberán considerarse los aspectos motivacionales, en el sentido de establecer metas que tengan un valor intrínscico más que un valor extrínscico. Una meta será intrínscicamente motivante si su consecución es natural e inevitablemente reforzante, así mismo, deberá tomarse en cuenta la comunicación oportuna del avance en su Calificación en los

diferentes rubros.

El sistema de Calificación de Méritos no deberá ser nunca un secreto para el personal pues iría contra el fin que fue creada la Calificación de Méritos.

## B I B L I O G R A F I A

Cabrera R. Gilberto. Fundamentos Básicos de Administración Industrial. Editorial Patria, S.A. México. 1956.

Dubin Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración. Editorial Continents, S.A. México. Cuarta Edición Octubre 1977.

Maier Norman R.F. Psicología Industrial. Editorial Rialp. S.A. Segunda Edición Madrid 1964.

Mc Gregor Douglas. Mando y Motivación. Editorial Diana. México 1974.

Pinilla Antonio. Principios de las Relaciones Sociales Administrativas. Editorial Eta. S.A. España. 1972.

Reyes Ponce Agustin. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. (primera parte) Editorial Limusa, S.A. México. 1980.

Reyes Ponce Agustin. Administración de Personal. Sueldos y Salarios. (segunda parte) Editorial Limusa, S.A. México. 1980.

Rillian Ray A. Administración de los Recursos Humanos. Un enfoque del RSI. Editorial IMA. México. 1978.

Sikula Andrew F. Administración de Personal.  
Editorial Limusa, S.A. México. 1979.

Tiffin Josepn, Mc. Cormick Ernest. Sicología Industrial. Editorial Diana. México. 1959.

Henri Fayol. Administration Industriale et Générale. S.R.L.Danad. Paris. 1908.

Oliver Sheldon. The Philosophy of Management.  
Sir Isaac Pitman and Sons. London. 1930.

Harlow S. Person. Scientific Management in American Industry. Harper e Brothers. New York. 1929.

Webster Robinson. Fundamentals of Business Organization. Mc Graw Hill Book Company.

E.H. Anderson y G.T. Schwenning. The Science of Production Organization. John Wiley and Sons. Inc. London 1938, pág.17.

Arthur Anderson, M.J. Mandeville y J.M. Anderson. Industrial Management. The Ronald Press Company, New York. 1928, pág. 72.

Geroge Trundle. Managerial Control of Business. John Whieg and Sons. Inc. New York. 1948, pág. 79.