



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EVALUACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA
INCREMENTAR LA EFICACIA LABORAL
DE UN GRUPO SECRETARIAL

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
JOSEFINA RODRIGUEZ SOSA

MEXICO, D. F.

1979



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.

1977
36
J:1

Z5053.08

UNAM. 36

1979

M. - 23255

tps. 454

A MIS PADRES Y HERMANOS,
CON CARINO

A EVA, POR SU AYUDA Y PACIENCIA

A MI ESOSO, POR SU APOYO
Y COMPRESION

1888

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	4
1.1 La Calificación de Méritos y sus Objetivos.	5
1.2 Las Ventajas y Limitaciones de los Métodos o Sistemas de Calificación de Méritos.	7
1.3 Los Principales Problemas y Errores que Presentan los Métodos de Calificación.	13
1.4 Algunos Conceptos de Calificación de Méritos y Evaluación.	17
1.5 El Modelo Centro de Investigación - (M.C.I.), su Descripción y Ventajas.	21
II. METODO	36
2.1 Objetivo.	37
2.2 Sujetos.	37
2.3 Aparatos y Materiales.	37
2.4 Variables.	38
2.5 Escenario.	38
2.6 Procedimiento.	38
2.7 Indicador de Costos de la Evaluación.	49
III. RESULTADOS	51
IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	70

	Pág.
V. ANEXOS:	73
# 1.- Cuestionario para Análisis de - Puestos.	74
# 2.- Manual para Evaluación del Gru- po Secretarial.	82
# 3.- Cuestionario para Obtención de Información.	108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	114

INTRODUCCION

Los inicios de la aplicación de los principios de la Psicología a la Industria o al Trabajo, no los podemos determinar con claridad, pero generalmente se establecen a partir de la obra de Hugo Münsterberg, "Psicología y Eficiencia Industrial". Y desde esta obra, los intereses y enfoques de la Psicología del Trabajo fueron diversos, durante la I Guerra Mundial el interés se centró en la selección de Personal, posteriormente se desarrollaron pruebas psicológicas, los estudios de Hawthorne en la Western Electric, en 1924, y así se continuaron.

Hasta que en 1941 aproximadamente, es cuando cobra su real relevancia la necesidad de --- crear técnicas de evaluación, determinar criterios de eficiencia laboral tales como: rendimiento, rotación de personal, pues ya no se podía fácilmente, despedir a los trabajadores que no rindieran en su puesto, sin explicación alguna.

De esta manera, se puede decir que se inicia el perfeccionamiento de la calificación de méritos, derivándose su uso para la evaluación de personal, que tuvo como finalidad conocer el nivel de ejecución de un empleado, en un puesto determinado; para promociones, colocaciones, determinar sueldos, incentivos,..

Con el transcurso del tiempo y las necesidades surgen diversos sistemas o métodos de calificación como los siguientes: de comparación, de escalas, de listas, etc.

La aplicación de estos sistemas muchas veces no resuelve los problemas de la evaluación, ni sus necesidades, pues se encuentra que los datos obtenidos con ellos son subjetivos y no dan los resultados esperados, y se hace necesario -

buscar nuevas alternativas.

En 1969, Nord hace resaltar la conveniencia de usar los principios descritos por el análisis experimental de la conducta, para lograr investigar y modificar la conducta humana en las Organizaciones, lo cual se encuentra en un artículo publicado en la revista, Organizational Behavior and Human Performance.

Arista Griselda, propone en 1978, una nueva alternativa para la evaluación de personal que utiliza algunos de los principios del análisis experimental de la conducta, y con el modelo propuesto se espera obtener información válida y confiable de la ejecución de los sujetos y un mayor rendimiento de los mismos en sus respectivos puestos.

El Modelo Centro de Investigación, que es el propuesto está basado principalmente en definiciones operacionales de las conductas que se desarrollan en el puesto, para su medición y posterior evaluación, y así de acuerdo al nivel de las conductas que se desarrollan en el puesto, otorgar las consecuencias administrativas obtenidas.

El propósito del presente trabajo fue aplicar este modelo aun grupo secretarial, para conocer, hasta qué punto el citado modelo conserva sus ventajas, o si presenta alguna limitación en este grupo laboral.

Quiero dar las gracias a todas las personas y Empresas que colaboraron, para la realización de este trabajo; especialmente al Ing. A. García Castelazo, por la oportunidad que me brindó para la aplicación del modelo de evaluación, en el escenario laboral.

Así también quiero agradecer al Lic. Carlos

A. Peniche L., por sus sugerencias para la conse
cución de este trabajo.

I. ANTECEDENTES

1.1 La Calificación de Méritos y sus objetivos.

Tradicionalmente, se ha considerado a la calificación de méritos como la valoración sistemática de la capacidad de un empleado, hecha por el supervisor o por alguna persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión. (Tiffin y McCormick, 1974).

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano y tan importante como el financiero, por ello ninguna Empresa debía eludir el evaluar a sus trabajadores pues el éxito depende, de que éstos realicen sus tareas de acuerdo a los objetivos establecidos, lo cual implica evaluar aquellas conductas necesarias para la ejecución del trabajo. (Arias Galicia, 1976).

Los principales Objetivos de la Calificación de Méritos, son los que a continuación se mencionan:

Permitir conocer en un momento dado, a qué empleados se les debe dar preferencia en los ascensos, a quiénes rechazar en los períodos de prueba, cuáles trabajadores deben seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. (1)

Ayudar a determinar qué empleados deben recibir incentivos. (1)

En algunas Empresas la calificación de méritos sirve también de base para el aumento de sueldos y salarios de los empleados. (2)

Permite conocer a los empleados periódicamente, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o está dentro de los criterios establecidos. El trabajador puede entonces corregirse,

perfeccionarse o prevenir sanciones, incluso hasta despidos. (1)

Puede ser útil para descubrir qué actividades o tareas de los empleados no están a la altura del trabajo exigido, señalando así necesidades de entrenamiento, que pueden ser corregidas mediante un curso complementario. (2)

Proporciona al jefe un estudio analítico - del trabajador y permite colocarlo en el trabajo adecuado de acuerdo a los conocimientos del empleado. (3)

Puede emplearse como parte del expediente - disciplinario del empleado, como garantía para - el mismo empleado y la Empresa de las acusaciones de la práctica del favoritismo y discriminación en el trabajo.

- (1) Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. XIII.
- (2) Tiffin, J. y McCormick, E. Sicología Industrial. México: Edit. Diana, 1976. Cap. VIII.
- (3) Bethel, Atwater, Smith, Stackman. Organización y Dirección Industrial. México: Edit. Fondo de Cultura Económica, - 1973.

1.2 Las Ventajas y Limitaciones de los Métodos o Sistemas de Calificación de Méritos.

Los métodos o sistemas de calificación de méritos pueden clasificarse básicamente en los siguientes grupos, por orden creciente de complejidad, en cuanto a la aplicación y manejo de los mismos.

- 1.- Sistemas de Comparación.
 - a) Alineamiento o Rangos.
 - b) Comparación Pareada.
 - c) Distribución Forzosa.

- 2.- Sistemas de Escalas.
 - a) Continuas.
 - b) Discontinuas.

- 3.- Sistema de Listas Checables.
 - a) Listas Ponderadas.
 - b) Listas de Preferencia.

1.- a) El alineamiento consiste en calificar a los sujetos de superior a inferior y se asigna el rango de 1 a la persona que se considera la más alta o la mejor, un rango de 2 a la siguiente y así sucesivamente, la asignación de los rangos puede ser por medio de la apreciación global del supervisor o evaluador acerca de la eficiencia del trabajador. O bien, se clasifica de acuerdo a rasgos determinados.

Ventajas:

Una ventaja podría ser cuando se pretende hacer una clasificación de mayor a menor sin que interesen los datos de un empleado con respecto a otro.

Limitaciones:

Este sistema requiere de una exactitud extremada para poder distinguir entre los rasgos adyacentes de una secuencia.

Otro inconveniente es la aparición engañosa de intervalos iguales a lo largo de la escala, ya que muchas veces la diferencia entre 3 y 4, por ejemplo, no es la misma que entre 20 y 21, aunque hay sólo un rango de diferencia. (1)

b) La comparación pareada:

Este método clasifica a los empleados de acuerdo a una característica general o de acuerdo a factores, si así se desea. Para la realización anterior, se preparan tarjetas de cartulina conteniendo cada una de ellas dos de los nombres de los trabajadores a clasificarse quedando así por pares, enseguida se marca el nombre del trabajador que se considera mejor en la conducta que se les está comparando.

El número de parejas de nombres se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{No. de pares} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Ventajas:

Este método simplifica la clase de juicio requerido del evaluador, ya que solamente estudiaba a dos empleados a la vez.

Limitaciones:

El manejo de este método resulta bastante laborioso, cuando el número de trabajadores que

se van a clasificar es de 50 por ejemplo, pues el calificador tendría que realizar 1225 comparaciones, debido a esto las apreciaciones del empleado se hacen generalmente en forma global y no de cada rango o analíticas de las conductas.
(1)

c) La distribución forzosa:

Este sistema que se supone aplicable a grupos más o menos grandes, es decir, de 40 o más empleados, se funda en el principio de la curva normal de Gauss.

Con base en este principio, se da por supuesto que en cada conducta, el total de los trabajadores debe quedar distribuido aproximadamente de la siguiente manera:

Con calificación	Baja	10%
"	"	Mediana 20%
"	"	Regular 40%
"	"	Buena 20%
"	"	Muy Buena 10%

Y lo que se hace es dar uno u otro porcentaje a la conducta del trabajador, de acuerdo a la apreciación del evaluador.

Limitaciones:

Sólo se puede aplicar a grupos grandes y homogéneos.

Exige la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacta.

2.- a) Las Escalas Continuas:

En estas escalas se establecen niveles o -- grados de una conducta a evaluarse, uno de los - extremos corresponde al grado mínimo y el otro - extremo al grado máximo de la conducta y el eva- luador se limita a marcar el nivel que considera tiene el empleado en esa conducta. Además de la escala de mínimo y máximo, se emplean también la alfabética y la de porcentajes.

Ventajas:

Permite una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador, debido a que la conducta a eva- -- luarse tiene un número mayor de grados en los - que se la puede colocar, permitiendo con esto - una aproximación más alta al nivel que presenta la misma, y no sólo si o no, mayor y menor.

Limitaciones:

El refinamiento excesivo que presentan los grados de la escala, no reflejan la realidad, ya que no es posible percibirlos con tanta perfec- -- ción, cuando se quiere colocar a la conducta en algún punto de la escala. (2)

b) Las Escalas Discontinuas:

Estas escalas constan de divisiones vertica- les, con el objeto de formar unos cuantos grados definidos de la conducta a evaluarse, y debajo - de cada grado está la definición correspondiente.

Ventajas:

Las escalas discontinuas son más fáciles de entender, tanto para los que califican, como pa- ra los calificados, debido a ello son actualmen- te las que se encuentran más en uso.

Limitaciones:

Una desventaja sería que la evaluación que se hace de una conducta puede influir sobre el juicio del evaluador hacia las conductas restantes del empleado.

Otra desventaja que tiene la escala sería, que por la graduación que tiene haya una tendencia a calificar a casi todos los empleados en el centro de la escala. (2)

3.- a) Las Listas Ponderadas:

Estas listas consisten en un alineamiento de frases sobre cada grupo de trabajo, que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores en número a 25 ni superiores a 100 correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el evaluador desconoce.

Ventajas:

Una ventaja sería que el calificador desconoce los valores con que se han de valorar las frases o afirmaciones, y no puede aumentarlos o disminuirlos, deliberadamente para beneficiar o perjudicar a alguien en especial.

Limitaciones:

La limitación sería en la obtención de información para elaborar la escala de lo "extremadamente inconveniente" hasta lo "extremadamente conveniente" de la conducta o conductas a evaluarse.

b) Las Listas de Preferencia:

Estas listas de preferencia contienen fra--

ses agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el evaluador tiene que señalar, de cada grupo solamente las dos frases que considera describen mejor al trabajador evaluado.

Ventajas:

Este sistema reduce el llamado "efecto del halo", ya que sólo una de las dos frases positivas y una de las negativas tienen un valor determinado y las otras dos restantes, carecen de éste, lo cual es ignorado por el evaluador. Logrando una evaluación más válida y confiable.

Limitaciones:

Una limitación sería su falla en proporcionar la clase de información que se puede usar para una retroalimentación diagnóstica, al empleado, y se puede convertir en una seria desventaja si se ha de utilizar la apreciación, para informar a los empleados acerca de sus propias capacidades y deficiencias. (1)

- (1) Siegel, L. Psicología Industrial. México: C.E.C.S.A., 1972.
- (2) Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. XIII.

1.3 Los principales problemas y errores que presentan los métodos de calificación.

El "efecto del halo".

Una de las causas más comunes de error, en los procedimientos de evaluación es la que se llama "efecto del halo". La mayor parte de los evaluadores tienen prejuicios que afectan a sus valoraciones de los empleados a su cargo. Los gustos y antipatías siempre están presentes, y algunas veces éstos son responsables de las conductas que influyen sobre la calificación, que hacen los evaluadores de la realización de la tarea de los empleados. (1)

Diferencia en los niveles.

Otra causa de error es que los calificados no utilicen los mismos niveles. Algunos tienden a valorar a todos los empleados relativamente alto, mientras que otros se inclinan a ser perfeccionistas y dan pocas o ninguna valoración alta, y esto ocurre al no haber una definición clara de los niveles. (1)

Importancia de la definición de las características:

Una tercera fuente de error en las valoraciones puede ocurrir porque el evaluador no conoce las cualidades que debe observar, en los empleados que evalúa.

En otras palabras, no sabe en qué basar sus evaluaciones y depende de su propia opinión de lo que constituye una buena realización de la tarea en cuestión. (1)

La ambigüedad en la escala.

Esta puede ser una de las fuentes más cla--

ras de falta de confiabilidad en la apreciación de los méritos. Pues si las descripciones o indicadores a lo largo de la secuencia son ambiguos, es muy difícil que los diferentes evaluadores puedan responder uniformemente a una conducta. Por ejemplo: la conducta de cooperar, puede tener diferentes significados como evaluadores haya. (2)

Las apreciaciones basadas en informaciones inadecuadas.

Con frecuencia los evaluadores se sienten obligados a asignar calificaciones, aún cuando no hayan tenido la suficiente oportunidad de observar al empleado en el desempeño de la conducta de que se trata. En muchos casos es probable que esta acción refleje la inseguridad del evaluador. Es posible que le preocupe, que al admitir que no conoce lo suficiente al personal a su cargo, sea interpretado por la Gerencia como indicio de su falta de capacidad como evaluador.

Las evaluaciones realizadas con base en una información inadecuada, no tiene relativamente ningún valor para la Gerencia, y puede perjudicar al trabajador que ha sido evaluado de acuerdo a ella. (2)

Diferencias de los departamentos.

Ocurre con frecuencia que las calificaciones de méritos presentados por los distintos departamentos de una planta difieren notablemente.

Esta diferencia se debe en parte a las diferencias existentes entre las evaluaciones de los empleados pertenecientes a los distintos departamentos, pero también intervienen, la diferencia en los patrones de interpretación de la escala de calificación entre los departamentos. (3)

Tendencia central.

Esto consiste en considerar a todos los empleados como normales o promedio; esto es calificarlos en el centro o punto medio de la escala.
(4)

Apreciaciones que reflejan factores no controlados.

La interpretación de la evaluación puede resultar contaminada o afectada por la influencia de factores que en realidad no tienen relación con las conductas que se están evaluando. Estos factores son: nivel o clasificación del trabajo, edad, antigüedad y sexo del empleado. (2)

En resumen, podemos apreciar que los inconvenientes de la calificación de méritos, mencionados con anterioridad, contribuyen a una subjetividad, una falta de confiabilidad y validez en los resultados que se obtienen, al realizar una evaluación de esta manera.

Los problemas principales de la calificación de méritos como son: La diferencia en los niveles que utilizan los evaluadores o supervisores para calificar, el efecto del halo consistente en los prejuicios o generalizaciones que realizan los evaluadores al valorar a una determinada conducta, la falta de definiciones claras de las conductas motivo de evaluación, ambigüedad en los indicadores de las escalas; falta de observación en las conductas a las cuales se les da una calificación, la tendencia de calificar a todos los sujetos en el centro de la escala, considerar factores que no tienen relación con la conducta evaluada como son: el sexo, la edad, nivel del empleado y antigüedad.

Una manera de eliminar estos problemas en la calificación, para obtener mejores resultados,

sería dando una definición clara y objetiva de las conductas a evaluarse, identificando con anterioridad las conductas del puesto determinado, estableciendo criterios específicos para cada puesto, cada área y no utilizar los mismos criterios para varios departamentos o puestos, que desde luego no tengan relación alguna.

También es necesario e importante que se les dé un entrenamiento a los supervisores o personas que se vayan a encargar de realizar la evaluación; entrenamiento tanto en el método que va a utilizar como en la observación de conductas.

- (1) Maier, N. Psicología Industrial. Madrid: Ediciones Rialp, S.A. 1964.
- (2) Siegel, L. Psicología Industrial. México: C.E.C.S.A., 1972. Cap. XI.
- (3) Tiffin, J. y McCormick, E. Sicología Industrial. México: Edit. Diana, S.A. 1974. Cap. VIII.
- (4) Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. XIII.

1.4 Algunos Conceptos de Calificación de Méritos y Evaluación.

En primer lugar, daremos una definición de la palabra mérito.

MERITO: Proviene del latín meritum y significa:

- a) Lo que hace digno de elogio o recompensa a una persona o cosa. (Nuevo Pequeño Larousse).
- b) Acto que convierte al hombre en merecedor de recompensa o elogio. Cualidades que hacen que una cosa tenga valor. (Enciclopedia Universal Danae).

Definiciones usadas, de calificación de méritos.

Determinar el valor relativo de cada empleado en la Empresa, por medio de una supervisión del desempeño individual de los empleados. (1)

Es un conjunto de métodos destinados a evaluar sistemáticamente, la utilidad actual y futura, así como el potencial humano de la Empresa. (2)

Es la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor o por alguna persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión. (3)

Es la medición periódica del valor de un subordinado, tal y como viene juzgado por el Jefe. (4)

Es una valoración separada, de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo, vaga e imprecisa. (5)

Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o por su prestación con respecto a la Organización de la que forma parte, expresándose esto conforme a un procedimiento preciso, por una o más personas encargadas en tal función, y que conozcan al individuo y su trabajo. (6)

Para pasar a dar un concepto de evaluación, tenemos que definir en primer término lo que es medición.

Medición - Es la obtención y registro de datos sobre un ejemplo de ejecución o sobre diferentes observaciones del evento dentro de condiciones estandarizadas. (7)

Evaluación.

La evaluación son los datos obtenidos en medición comparados contra un criterio de "excelencia o correcto", siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

a) Determinar la relevancia - Si la información que nosotros podemos obtener, es procedente al tipo de criterio que queremos elaborar.

b) Definición conductual - Que nuestro criterio esté en términos observables y medibles.

c) Indicación de la condición de observación - El criterio deberá expresar: dónde, cuándo y bajo qué circunstancias se deberá observar la conducta.

d) Indicación sobre el registro - Mencionar cuál o de qué manera se registrará la conducta, por ejemplo: Si es una conducta verbal, será mediante grabación; si es una conducta de ejecución, en productos, film, etc.

e) Sumarizar la evidencia - Que el juicio o criterio dé alternativa de medición de la conducta, en unidades de tiempo y/o tasa.

Resumiendo, podemos decir que para evaluar se requiere precisar un juicio o criterio que cumpla con los requisitos señalados anteriormente. Pues sólo así podrá establecerse una comparación entre éste y la medición de la ejecución de los sujetos a los que se desea evaluar. (8)

Ya hemos mencionado, lo que es el mérito, - lo que es la evaluación; ahora queremos hacer una diferenciación más precisa entre ellas.

Considerando al mérito como todas aquellas funciones que realice el empleado, que estén fuera de su puesto; pero de esas conductas que realice y vayan más allá del puesto, serán consideradas como meritorias de acuerdo, a lo que determine la Administración o Gerencia; así también de ella dependerá la magnitud que deba tener determinada conducta para ser meritoria.

Ahora pasando a la evaluación, en ella vamos a considerar únicamente las conductas que debe desarrollar el empleado dentro de su puesto, se tomará en consideración el cumplimiento de los criterios establecidos en las conductas, para un desarrollo satisfactorio del mismo. Esos criterios en las conductas deben ser establecidos, desde luego con anterioridad.

Al realizar una evaluación del empleado, será en las conductas y condiciones necesarias para cubrir el puesto, para el cual ha sido contratado.

La evaluación tendrá el fin de conocer el nivel de ejecución del empleado en las conductas de su puesto, y también el de incrementar aquella o aquellas conductas que no se están desempeñando en el nivel o criterio señalado como óptimo, pues llevando esas conductas a su nivel máximo de ejecución, se logra que todos los puestos y la Empresa en general estén trabajando y logren los objetivos establecidos; tal es el sentido del modelo de evaluación que enseguida se presenta.

- (1) Siegel, L. Psicología Industrial. México: Edit. C.E.C.S.A. 1976.
- (2) Sierra Plana, J.L. Valoración y Retribución del Personal. España. Edit. Deusto, 1970. Tomo III.
- (3) Tiffin, J. y McCormick, E. Sicología Industrial. México; Edit. Diana, S.A. 1974. Cap. VIII.
- (4) Perego, L. y Ricardi, R. La Valoración de Personal. Barcelona: Edit. Hispano-Europea. 1959.
- (5) Reyes, A. Administración de Personal, 2a. parte sueldos y salarios. México: Edit. Limusa. 1975.
- (6) Zerilli, A. Valoración de Personal. España: Edit. Deusto. 1973.
- (7) Sachs, A. Measurement and Evaluation. New York: Holt Rineheart and Winston, Inc. 1964.
- (8) Jiménez, O.A. y Laffitte, G. Ma. E. "Técnicas de Evaluación, en la Capacitación de Personal de las Organizaciones". Trabajo Inédito, Facultad de Psicología, UNAM. México, 1978.

1.5 El Modelo Centro de Investigación (M.C.I.), su Descripción y Ventajas.

Debido a los problemas y errores que presentan actualmente los sistemas de calificación de méritos, como lo señalamos ya con anterioridad, hace que las evaluaciones que se obtienen con ellos, sean subjetivas y carentes de confiabilidad y validez.

Y viendo la necesidad e importancia de obtener evaluaciones objetivas de las ejecuciones de las tareas, es que surge un nuevo sistema de medición.

El Modelo Centro de Investigación (M.C.I.), presentado en la tesis profesional "Una Alternativa para la Evaluación de Personal", de Griselda Arista Q., Facultad de Psicología, UNAM, 1978.

Esta alternativa surgió de la investigación realizada en el Departamento de Psicología del Trabajo, dirigida por el Lic. Alvaro Jiménez O.

El sistema de medición utilizado en esta alternativa para la evaluación de personal, está basado en la propia ejecución del individuo en la tarea; por lo tanto, los sistemas de medición varían conforme al puesto desarrollado, y la tarea específica que se va a evaluar, así como los objetivos mismos de la evaluación en cuestión.

Y el punto de partida de este modelo es el análisis de puestos.

El M.C.I. ya ha sido aplicado a cinco supervisores de una Empresa de productos farmacéuticos, en la cual se probó, que es factible de aplicarse en el nivel de supervisión. (García M. Mirna, 1978).

También se realizó una evaluación con este

modelo, a 14 Instructoras de Operadoras, en Telé-
fonos de México, en las cuales no se encontró
ningún problema al realizar la evaluación con es
te sistema. (Estrada S. Elia, 1978).

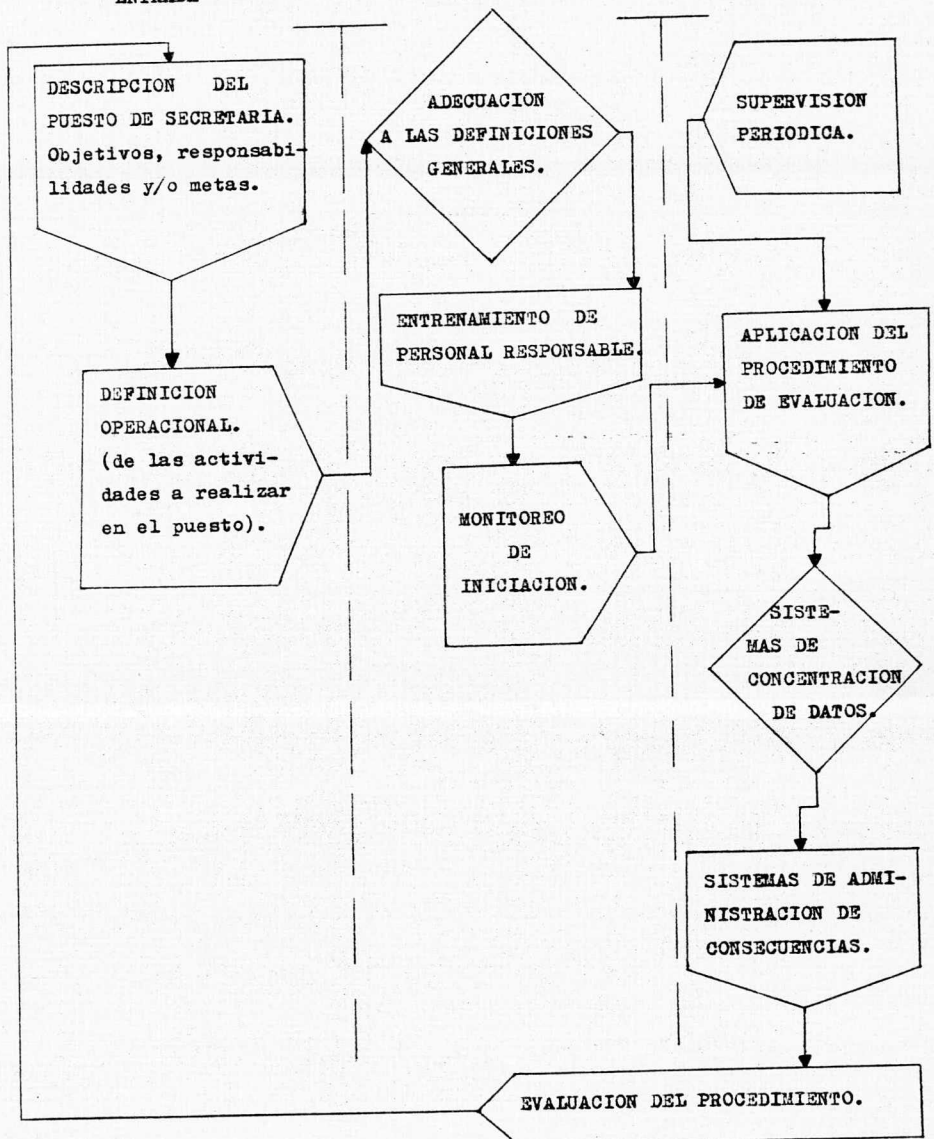
A continuación, presentamos el Modelo Cen-
tro de Investigación, la descripción de sus pasos
en forma detallada y las ventajas que presenta el
mismo.

EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (M.C.I.)

ENTRADA

PROCESO

SALIDA 24



1.- Descripción del puesto, responsabilidades y/o metas.

El análisis de puestos, es el punto de partida del M.C.I., porque mediante su obtención vamos a conocer las diferentes tareas que requiere el puesto, así como el estándar de ejecución que se estipula para cada una de ellas.

La descripción del puesto va a establecer también el objetivo del puesto, sus responsabilidades y las metas que debe alcanzar para producir una labor efectiva a la Organización. Mediante un análisis de puestos, en donde se especifican las actividades que el empleado debe realizar, así como su descripción, periodicidad e importancia que cada una de estas actividades tiene en el puesto, la definición de las conductas se hará de manera operacional, describiendo las tareas con detalle.

2.- Definición operacional de la conducta.

La definición operacional de una conducta debe indicar los siguientes pasos a seguir:

- La persona que realiza la actividad o tarea.
- Detallar en forma clara la tarea a efectuarse.
- Señalar los criterios que deben seguirse, para la ejecución de las tareas.
- Y el sistema de medición, ya sea por tiempo, frecuencia o producción, así como el lugar en que se realizará la medición de la misma.

Siguiendo los pasos anteriores, al realizar una definición operacional, la medición y evaluación de las conductas serán fácilmente alcanzables.

3.- Adecuación a las Definiciones Generales.

En esta fase, las conductas obtenidas en la aplicación del análisis de puestos, al puesto concreto que se va a evaluar, se adecuarán a las definiciones de la lista general señalada al final. Para esto, se tomarán en cuenta las operaciones que se realizan en el puesto así como el sistema de medición y viéndose la correspondencia entre unas definiciones y otras.

4.- Entrenamiento de Personal Responsable.

En este punto se entrenará a supervisores o jefes inmediatos en los sistemas de registro según sea necesario, de acuerdo a las especificaciones del manual elaborado para tal efecto, en el cual se encuentran las definiciones de las conductas a evaluar, así como tablas de vaciado para facilitar los registros, las especificaciones de los muestreos, la periodicidad, el lugar, etc.

También se entrenará en la forma que deben observar las conductas, cuando éstas ocurran, -- con el fin de que no quede ninguna duda respecto al comportamiento que deberán evaluar.

5.- Monitoreo de Iniciación.

Se establecerá un período en el cual se supervisarán las evaluaciones realizadas por el Jefe o los supervisores, para saber si éstas se realizan de la manera apropiada en cada uno de los casos y llevando a cabo las reglas de calificación establecidas en el manual, para corregirse en caso de que no se lleven a cabo en la forma establecida. Este monitoreo debe efectuarse por lo menos durante una semana.

6.- Aplicación del Procedimiento de Evaluación.

Una vez probado y conocido por el evaluador o jefe inmediato el sistema de medición y la definición de las conductas, se procederá a su aplicación en el puesto específico a calificar, con lo que se obtendrá la evaluación de cada una de las conductas o paquetes de conductas.

7.- Supervisión Periódica.

Con el propósito de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha realizado con las especificaciones acordadas y en los períodos establecidos, se supervisará a los evaluadores mediante la revisión de los registros obtenidos. Esta supervisión podrá hacerse con tanta frecuencia como se considere necesaria.

8.- Sistemas de Concentración de Datos.

En este paso se elaborarán sistemas o gráficas de concentración de datos. En donde se presentarán de manera objetiva los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas. De manera que tanto la Empresa como el Jefe, y demás personas que se interesen, pueden obtener información inmediata, sobre los resultados de las ejecuciones de los empleados en cuestión.

Además, establecer estadísticas iniciales para determinar cuál es el nivel de ejecución de las conductas, y así poder asignar valores numéricos a las mismas, en base a la importancia para el puesto, la cual es determinada por los Jefes.

Quedando establecido así, el peso de las conductas que se evaluarán.

9.- Sistema de Administración de Consecuencias.

Una vez determinado el peso de las conductas a evaluar en relación con su importancia para el puesto, se establecerán las consecuencias de tipo administrativo que se puedan obtener, ta les como:

Feed-back, promociones, incentivos, premios, etc., cuando la calificación alcance el nivel - previamente establecido, o sea en el caso de que éstas obtengan la calificación más alta en los - registros.

Para determinar cuáles de las consecuencias mencionadas serán otorgadas, se procederá a la - obtención de datos, mediante la aplicación de un cuestionario, a cada uno de los empleados que se ra n evaluados. Esto con el propósito de conocer sus preferencias respecto a las consecuencias ad ministrativas.

El cuestionario que se aplique debe constar de las siguientes partes:

- a) Información - Se explicarán a los sujetos, los objetivos que persigue el cuestionario.
- b) Identificación- Obtención de datos generales de los sujetos para cla sificar los resultados de - los cuestionarios.
- c) Instrucciones - Aquí se indica a los emplea dos la manera de responder al cuestionario.
- d) Cuestionario - Por último, las preguntas - relacionadas con las conse- cuencias administrativas.

De esta manera, las consecuencias administrativas que se otorguen, estarán basadas en los resultados de los cuestionarios aplicados, esto es de acuerdo, a lo que cada uno de los empleados desea o le interesa obtener.

10.- Evaluación del Procedimiento.

La evaluación del procedimiento, consistirá en determinar si se han cumplido las normas de calificación señaladas por el modelo. Y también para considerar como válidos los resultados finales del procedimiento, tenemos que verificar si se siguieron los pasos en la forma adecuada.

Hay que verificar que las conductas definidas operacionalmente corresponden al puesto evaluado, que los registros obtenidos siguieron los criterios de esas conductas.

Una forma de revisar éstos es: checar los cuestionarios de análisis de puestos, reanalizarlo y comparar con las conductas definidas, esto también se puede llevar a cabo con los registros haciendo una comparación con los criterios de las conductas definidas operacionalmente.

Esta evaluación o certificación de la realización del procedimiento debe realizarla una persona calificada en este procedimiento y de preferencia por un Psicólogo Industrial.

Definición Final de Conductas Generales a Calificar

- 1.- APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO Que el sujeto, en tres veces a la semana que sea registrado, no realice por más de un minuto, actividades ajenas al trabajo.
- 2.- ASISTENCIA Que la tarjeta del sujeto presente ausencia de marca en los días laborales, lo que se checará semanalmente.
- 3.- CANTIDAD DE TRABAJO Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias, de acuerdo con los estándares, lo cual se evaluará cada día, al finalizar la jornada con los reportes del jefe inmediato.
- 4.- COLABORACION Cada vez que el sujeto ayude a un compañero para que éste alcance los objetivos determinados. Se evaluará cada ocasión que el sujeto preste su ayuda.
- 5.- COMPAÑERISMO Cada día que el sujeto ejercite o ejecute su trabajo, sin reporte alguno de fricción con sus compañeros.
- 6.- COMPRENSION Se evaluará cuando el Jefe inmediato presente al sujeto calificado un pro-

blema de trabajo, y éste alcance los objetivos, - ateniéndose a los procedimientos, políticas y - tiempos establecidos por la Empresa. Se evaluará diariamente, mediante el reporte del Jefe inmediato.

7.- CONDUCTA

La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la Empresa.

8.- CONOCIMIENTO
DEL PUESTO

Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas de su puesto, elegidas al azar.

9.- CORTESIA

Que el sujeto instigado por verbales, responda - con conductas sociales - estereotipadas, mismas - que se medirán, preguntando a terceros qué tan amable y agradable es el empleado en cuestión.

10.- CREATIVIDAD

Número de diseños que un sujeto presente, en cuanto a modificación y/o - creación en manufactura o elaboración de un producto, apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos en la Empresa.

11.- DESTREZA

Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo, de acuerdo a los criterios y reglas establecidas por la Empresa, evaluándose cada 15 días, de acuerdo con los reportes de su Jefe inmediato.

12.- HABITOS DE SEGURIDAD

Que en "X" número de muestras, el trabajador esté utilizando el equipo de seguridad adecuado.

13.- INFALIBILIDAD

Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la Empresa. Se evaluará al finalizar cada tarea, por medio del reporte del superior.

14.- INTEGRIDAD

Que no exista reporte alguno (escrito), sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionados con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiéndose por esto: violar las reglas, para favorecer a alguien en especial. Lo que se evaluará por el número de memoranda a este respecto, existentes en cada reporte quincenal.

15.- MANDO

Que el sujeto dé instrucciones claras, en donde, los sujetos a quien se las da no manifiesten dudas, por lo que se checárá la realización de la tarea, para ver si se cumplen las instrucciones o no. Se evaluará por medio de registros de muestreo.

16.- MESURA

Que en los problemas del día de trabajo, en opinión del jefe inmediato, el sujeto dé respuestas en torno a los problemas planteados, apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos por la Empresa.

17.- OBEDIENCIA

Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la Empresa. Lo que se evaluará mediante muestreos semanales.

18.- PERFECCION

Exactitud con que se realiza un trabajo comparado con un estándar. Se evaluará con el reporte del superior o por productos terminados.

19.- PERSISTENCIA

El número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.

20.- SALUD

Relación inversa al número de días de incapacidad otorgados al sujeto, por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.

Ventajas del M.C.I.

El Modelo Centro de Investigación, resulta una técnica manejable y poco costosa, para conocer el rendimiento de los empleados y también genera un control del personal, permite tener un sistema constante de retroalimentación efectiva, en donde los empleados se mantienen informados de sus logros en la ejecución de las tareas que se les han asignado, ya que existe un registro de actividades mediante el cual obtendrá información de su actuación y la posibilidad de corregirse, si está fallando.

Otra ventaja de este nuevo sistema de evaluación, es que permite que se involucre a todo el personal, ya que la calificación forma parte de la labor del Jefe inmediato, el cual contará con datos reales de la ejecución del empleado, lo cual resulta benéfico para él y para la Empresa.

Esta técnica es accesible y simple, pues los términos empleados son de fácil comprensión para todo el personal de la Empresa, y el superior puede realizarlo sin dificultad.

Además, la definición operacional de cada conducta, abarca todos los elementos básicos e importantes que el sujeto debe cubrir en cada unidad de trabajo.

Por último, esta técnica, requiere de calificaciones constantes, lo que permite obtener en el momento oportuno el muestreo adecuado de las tareas a calificar y de acuerdo al puntaje de las mismas, el empleado pueda obtener los beneficios estipulados por la Empresa.

II. METODO

OBJETIVO:

El objetivo de este estudio, fue realizar - una evaluación mediante el Modelo Centro de Investigación a un grupo secretarial, para conocer las limitaciones y ventajas que pueda presentar el modelo en este grupo laboral.

SUJETOS:

Ocho (8) secretarias, con carrera comercial todas, y con las siguientes características:

Sujetos	E d a d	Antigüedad	Estado civil
1	30 años	12 años	soltera.
2	39 "	1 año 5 meses	casada.
3	41 "	6 años	casada.
4	56 "	3 años	casada.
5	19 "	4 meses	soltera.
6	34 "	10 meses	casada.
7	22 "	10 meses	soltera.
8	24 "	1 año 5 meses	soltera.

No hubo elección alguna, fueron evaluadas - todas las secretarias de la división correspondiente.

APARATOS Y MATERIALES.

- Cuestionario de Análisis de Puestos (anexo # 1).
- Un Manual para Evaluación (anexo # 2).
- Hojas para registro (anexo # 2).
- Lápiz con goma.
- Tabla con clip.

- Bonos de cartulina, enmicados, de 7 x 5 cms. con los siguientes colores: rojo, verde, rosa, gris, café, naranja, blanco y azul.

VARIABLES:

Reforzadores - Bonos canjeables por dinero y/o tiempo libre (ver página 46).

Ejecución de las secretarías (ver resultados).

ESCENARIO:

La División C.U., de una Empresa constructora Mexicana.

PROCEDIMIENTO:

Fase preexperimental.

Se aplicó un cuestionario de análisis de -- puestos a cada una de las secretarías a evaluar, con el propósito de determinar las tareas que se realizan en el puesto.

Una vez obtenidos los datos de los puestos a través de las secretarías, se corroboró tam-- bién la información de los cuestionarios con los Directores y Coordinadores; para verificar si - las actividades señaladas por las secretarías, - eran las que efectivamente se realizaban, y se - agregaran o corrigieran las que se hubiesen omi-- tido y eliminaran las que no realizaban, si esto ocurría.

Además, se les pidió a los Coordinadores y Directores que señalaran los niveles de ejecu---

ción, que requerían en cada una de las tareas -- del puesto.

Las conductas que se obtuvieron después del análisis de puestos, fueron las siguientes:

- Ortografía y limpieza en los escritos.
- Control de agenda.
- Tomar y transcribir dictado.
- Llevar archivo.
- Cortesía.
- Discreción.
- Control del mensajero.
- Reportar aparatos y máquinas descompuestas.
- Pedir los estados de cuenta al banco.
- Hacer pedidos de papelería.

Ya, una vez obtenidas las conductas y los - criterios de ejecución requeridos, se procedió a la definición operacional de las mismas, cuando estas definiciones estuvieron terminadas se les pidió a los Directores y Coordinadores que las - revisaran, para saber si correspondían a los criterios señalados con anterioridad.

Cuando estas definiciones fueron finalmente aceptadas, se elaboró el manual que nos sirvió - para la evaluación de los sujetos.

Este manual contiene las indicaciones que - permitieron a las personas encargadas para ello, hacer la evaluación sin problemas. El manual - también especifica períodos, frecuencia, lugar, etc. en que se debe hacer la evaluación. El manual se encuentra en el anexo # 2.

La definición operacional de las anteriores

conductas, las que se obtuvieron por medio del análisis de puestos, son las siguientes adecuadas ya, a la lista general de definiciones.

INFALIBILIDAD (1) - Que la secretaria, realice los escritos solicitados por su Superior, - con una exactitud del 100% de acuerdo a los siguientes estándares de calidad:

- a) Ortografía - Que el escrito no presente falta alguna en palabras, acentos y signos de puntuación.
- b) Limpieza - Que el escrito no presente borrones, ni enmendaduras, ni letras o signos superpuestos, y manchas de ningún tiempo.

Se evaluará al final de cada semana, revisando en el archivo tres escritos seleccionados al azar, de los elaborados en la semana.

INFALIBILIDAD (2) - Que la secretaria lleve la Agenda, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Orden - Que la secretaria tenga anotadas en la Agenda con fecha de un día de anterioridad; las juntas, audiencias, y demás eventos a efectuarse. Se evaluará una vez en el mes, preguntándole al jefe, dos eventos a realizarse en fecha próxima, y se checará en la Agenda, si éstos están anotados en la forma señalada.
- b) Recordatorios - Que la secretaria, recuerde a su Superior con un día de anticipación, - los eventos a realizarse. Se evaluará una vez en el mes, preguntándole al Superior dos eventos próximos pasados, y si éstos fueron notificados en la forma señalada.

- c) Limpieza - Que la Agenda presente ausencia de: Tachones, palabras superpuestas y manchas. Se evaluará una vez en el mes, revisando la Agenda.

DESTREZA (1).- Orden con que la secretaria guarda los documentos, y rapidez en dar la información solicitada por su superior, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Orden - Que la secretaria archive todos los documentos siguiendo el orden del sistema - que lleva. Se evaluará una vez en la quincena, revisando el archivo.
- b) Rapidez - Que la secretaria no demore más - de tres minutos en dar la información solicitada por el Jefe. Se evaluará una vez en la quincena, solicitándole de su archivo, - al azar dos informaciones.

DESTREZA (2).- Rapidez y exactitud con que la secretaria toma el dictado, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Rapidez - Que la secretaria al dictársele, tome como mínimo 60 palabras por minuto.
- b) Exactitud - Que haya una correspondencia de uno a uno, entre el dictado y el escrito - elaborado por la secretaria.

Se evaluará una vez en la quincena, dictándole a la secretaria, un párrafo de un tema elegido al azar, que contenga 60 palabras.

DESTREZA (3) - Rapidez y exactitud con que la secretaria solicita al banco los estados de - cuenta, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Rapidez - Que la secretaria solicite al banco, el día 9 de cada mes, los estados de --- cuenta correspondientes.
- b) Exactitud - La solicitud de los estados de cuenta, debe contener los siguientes datos:
- Fecha.
 - No. de cuenta.
 - Mes del estado de cuenta solicitado.
 - Nombre de la persona, a quien se le entregará el estado de cuenta.

Se evaluará al final de la segunda semana - de cada mes, solicitándole a la secretaria, el - estado de cuenta correspondiente a ese mes. Si no se encuentra, se llamará al banco para preguntar si el estado de cuenta correspondiente a ese mes, ha sido solicitado y cuándo.

DESTREZA (4) - Que la secretaria envíe el - pedido de papelería autorizado por el jefe al departamento de compras, cada vez que se requiera.

Se evaluará quincenalmente, preguntándole a la secretaria si necesita algún material de papelería; si lo necesita, se le preguntará si hizo el pedido, y se checará la copia del mismo.

DESTREZA (5) - Que la secretaria envíe al - departamento de maquinaria o a Teléfonos de México, según corresponda, el reporte del aparato - descompuesto, el día que se descompone.

Se evaluará una vez en la quincena, revisando el funcionamiento de los aparatos, si no funcionan se preguntará cuándo se descompuso, y se checarán las fechas de los reportes según corresponda, departamento de maquinaria o Teléfonos de México.

CORTESIA - Que clientes y personal que tienen relación de trabajo con la secretaria, no den queja alguna de su trato.

Se evaluará una vez en la quincena, entrevistando a un cliente y a un empleado elegidos al azar, acerca de si es o no, amable la secretaria.

DISCRECION - Que la secretaria, no divulgue la información que es considerada por la Empresa como confidencial.

Se evaluará una vez en la quincena, con el reporte del superior.

MANDO - Que la secretaria dé al mensajero, instrucciones precisas acerca de: cómo, a quién, a dónde y cuándo, debe llevar la correspondencia, hacer los depósitos y los pagos, y certifique que las actividades encomendadas se realicen.

- a) Las instrucciones se evaluarán una vez en la semana, con una lista en donde el mensajero checará, si le fueron dadas, por la secretaria las instrucciones señaladas, en una de las actividades a realizar por él, elegidas al azar.
- b) La realización de actividades se evaluará una vez en la semana, preguntándole a la secretaria dos actividades realizadas por el mensajero, elegidas al azar, y revisando los comprobantes o recibos correspondientes.

Fase Experimental.

Nuestra fase experimental se inició con una semana de evaluación para verificar la aplicabilidad de los criterios de ejecución considerados en las conductas. Esta semana que llamamos monitoreo o línea base, fue también un entrenamiento para los evaluadores, en la observación y evaluación de las conductas, así como para resolver sus dudas respecto a la aplicación del sistema de medición.

Partiendo de los resultados de la semana de monitoreo, se hicieron algunos cambios, como el criterio de dictado, y se agregó un criterio al control de Agenda. En esta fase no se les informó a las secretarías que estaban siendo evaluadas.

Determinación de los Reforzadores.

Después del monitoreo se efectuó una encuesta con las secretarías, acerca de qué premios o incentivos desearían obtener, en el caso de que se implantara un sistema de evaluación en la División donde laboraban (ver anexo # 3).

Los resultados de la encuesta respecto a los premios fueron:

- a) La remuneración extra y
- b) Tiempo libre.

La remuneración extra otorgada al mes, fue el equivalente a un día de sueldo (\$ 500.00) y el tiempo libre, fue un total de 12 horas al mes, divididas en tres tardes al mes, siempre que éstas no fueran continuas.

Cuando se determinó el valor total de los reforzadores tanto en tiempo como en dinero, ca-

da una de las diez conductas fueron ponderadas - por los superiores de acuerdo a la importancia - de cada una de ellas para el puesto, y así se - les asignó un valor económico, quedando distri-- buida la cantidad total en las diez actividades a evaluar.

La distribución final del tiempo y la remuneración económica, quedó como lo muestra el cuadro siguiente:

A C T I V I D A D	No.máximo de ptos. al mes	Valor to tal de - c/activi dad	Valor de cada bo no de 10 puntos	Valor del tiempo li bre p/min.	Valor de c/ bono de 10 puntos, en minutos
Infalibilidad (1)	240	\$ 75.00	\$ 3.125	216'	9'
Infalibilidad (2)	50	100.00	20.00	288'	58'
Destreza (1)	60	40.00	6.67	115'	19'
Destreza (2)	40	40.00	10.00	115'	29'
Destreza (3)	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Destreza (4)	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Destreza (5)	20	10.00	5.00	29'	14'30"
Cortesía	40	75.00	18.75	216'	54'
Mesura(Discreción)	20	100.00	50.00	288'	144'
Mando	240	40.00	1.67	155'	5'

Para la elaboración del cuadro anterior, se procedió de la siguiente manera:

El valor total en tiempo y dinero que se le dio a cada una de las conductas, se dividió en el número máximo de bonos alcanzables al mes, en esa conducta. Ejemplo:

INFALIBILIDAD (1)

Valor económico:	\$75.00
Valor total en tiempo libre:	216'
No. máximo de bonos alcanzables al mes:	24

$$\$75.00 \div 24 = \$3.125 \quad 216' \div 24 = 9'$$

Valor de c/bono de 10 pts. =	\$3.125
Valor en tiempo de c/bono de 10 pts. =	9'

Así como se realizó la división con los puntos de la conducta INFALIBILIDAD (1), de igual manera se procedió con cada una de las demás conductas.

Evaluación.

Antes de iniciarse la evaluación, se les notificó por escrito a las secretarias lo siguiente: objetivo de la evaluación, fecha de iniciación de la misma, las recompensas a obtener mostrándoles el cuadro anterior de valores. Así como, con quién y cuándo podían canjear sus bonos.

La evaluación se realizó durante cuatro semanas consecutivas, siguiendo las instrucciones y los criterios citados en el manual de evaluación.

Administración de reforzadores.

Los bonos eran entregados inmediatamente - después de evaluar la conducta, correspondiendo éstos, al número de puntos obtenidos en la conducta, se les señalaban también los errores que tenían y la respuesta correcta de las mismas.

Los bonos se canjeaban después de cada cuatro semanas, por dinero y/o tiempo libre según desearan. Ya que podían canjear una parte de sus bonos por dinero y los bonos restantes por tiempo libre; o bien, todos los bonos por dinero o todos por tiempo libre.

Indicador de Costos de la Evaluación de Personal, mediante el Modelo Centro de Investigación (M.C.I.).

Viendo la conveniencia de realizar un indicador de costos de la evaluación aplicada, y que nos permita, en función de los resultados, calcular la diferencia entre costos y productividad. Presentamos un indicador que puede ser utilizado para tales fines.

I. COSTO DE ANALISIS DE PUESTOS

- 1.- Sueldo de especialistas en análisis de puestos (internos o externos).
- 2.- Costo de materiales.
 - (a) Materiales de análisis de puestos.
- 3.- Costo de mecanografía.
 - (a) Sueldo de secretaria (interna o externa).

II. COSTO DE ENTRENAMIENTO (interno o externo).

- 1.- Sueldo del instructor.
- 2.- Costo de materiales.
 - (a) Manual para el evaluador.
- 3.- Costo de mecanografía.
 - (a) Sueldo de secretaria (interna o externa).

III. COSTO DE APLICACION DE LA EVALUACION.

- 1.- Sueldo del evaluador (interno o externo).
- 2.- Costo de materiales.
 - (a) Hojas de registro.
 - (b) Material para elaboración de bonos o fichas.
 - (c) Material para elaboración de gráficas.

- 3.- Costo de mecanografía.
(a) Sueldo de secretaria (interna o externa).

IV. COSTO DE INCENTIVOS.

- 1.- Inversión en dinero y/o tiempo libre que se darán como premios.

III. RESULTADOS

RESULTADOS.

La evaluación realizada con el M.C.I., al grupo secretarial fue positiva, ya que se evaluó lo que se quería evaluar.

No se presentó limitación alguna del modelo al realizarse la evaluación, se obtuvieron en este grupo laboral todas las ventajas propuestas por el Modelo Centro de Investigación.

Y con el sistema de consecuencias que se estableció de acuerdo a lo señalado en el modelo, se logró el incremento o mantenimiento de las conductas evaluadas según el caso de éstas, lo cual se puede apreciar en las gráficas de los ocho sujetos.

Se presentó un incremento en todas las conductas evaluadas, en la fase de aplicación con respecto a la línea base; con excepción de la conducta INFALIBILIDAD (1), la cual no se incrementó en los sujetos 1, 3 y 5, pero se mantuvo constante, no decrementó.

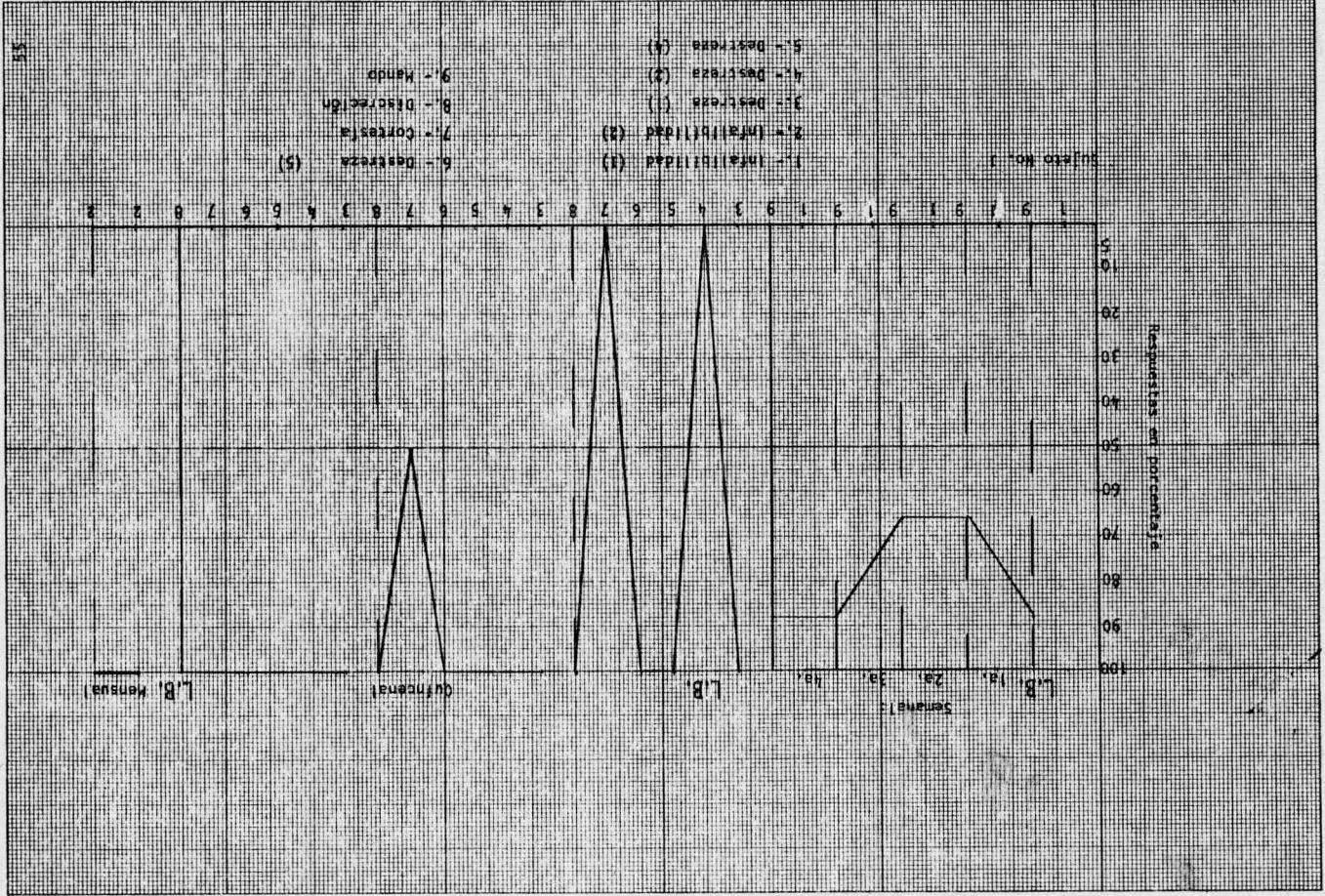
Sólo hubo un decremento de esta conducta en el sujeto No. 8, en las últimas semanas de la evaluación, debido a que el sujeto solicitó permisos en ese período y no se tuvieron trabajos para evaluar.

El sujeto No. 5 no fue evaluado en la conducta INFALIBILIDAD (2), durante la línea base, ya que cuando se efectuó ésta, el sujeto aún no realizaba la mencionada conducta, por lo que en esa fase se encuentra en cero.

En la gráfica del sujeto No. 2, en la conducta INFALIBILIDAD (2), se observa que la línea base está en cero, ya que cuando se realizó ésta, fue omitida la realización de tal conducta.

En la conducta DESTREZA (2), no se evaluó -
al sujeto No. 8 ya que no la ejecuta, pues el -
dictado lo recibe grabado en cinta.

GRAFICAS POR SUJETO



51

Informe No. 1

L.B. Mensura

Quincena

L.B.

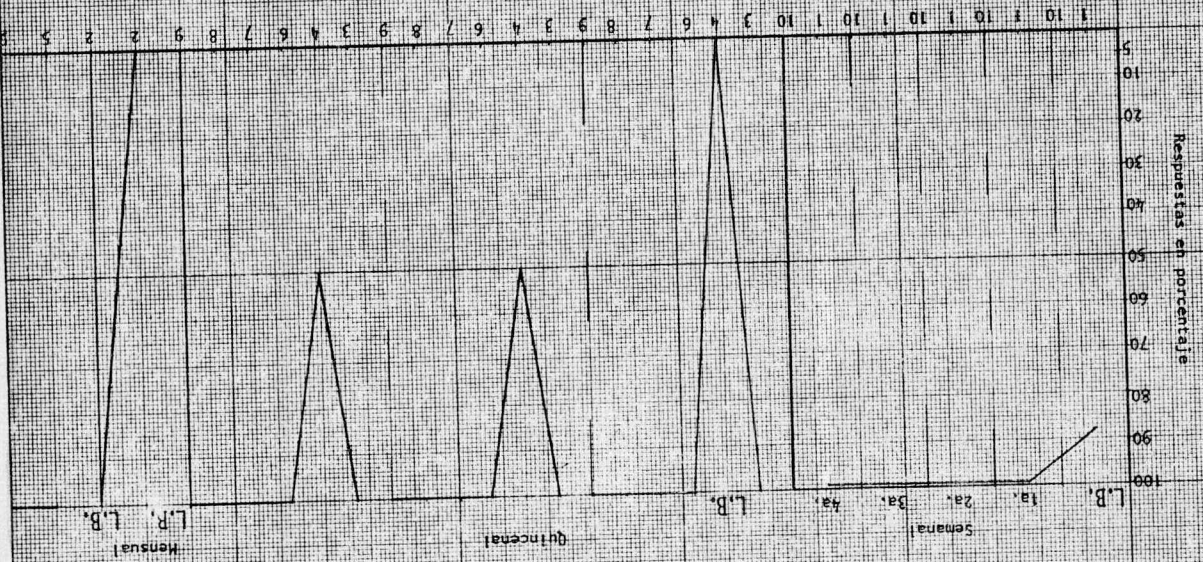
Semana 1

52

Sujeto No. 2

Conductas

- 1.- Inhabilidad (1)
- 2.- Inhabilidad (2)
- 3.- Destreza (3)
- 4.- Destreza (2)
- 5.- Destreza (1)
- 6.- Destreza (4)
- 7.- Destreza (5)
- 8.- Corlesia
- 9.- Mesura
- 10.- Mando



Mensual
L.P. L.B.

Quincenal

Semana

L.B.

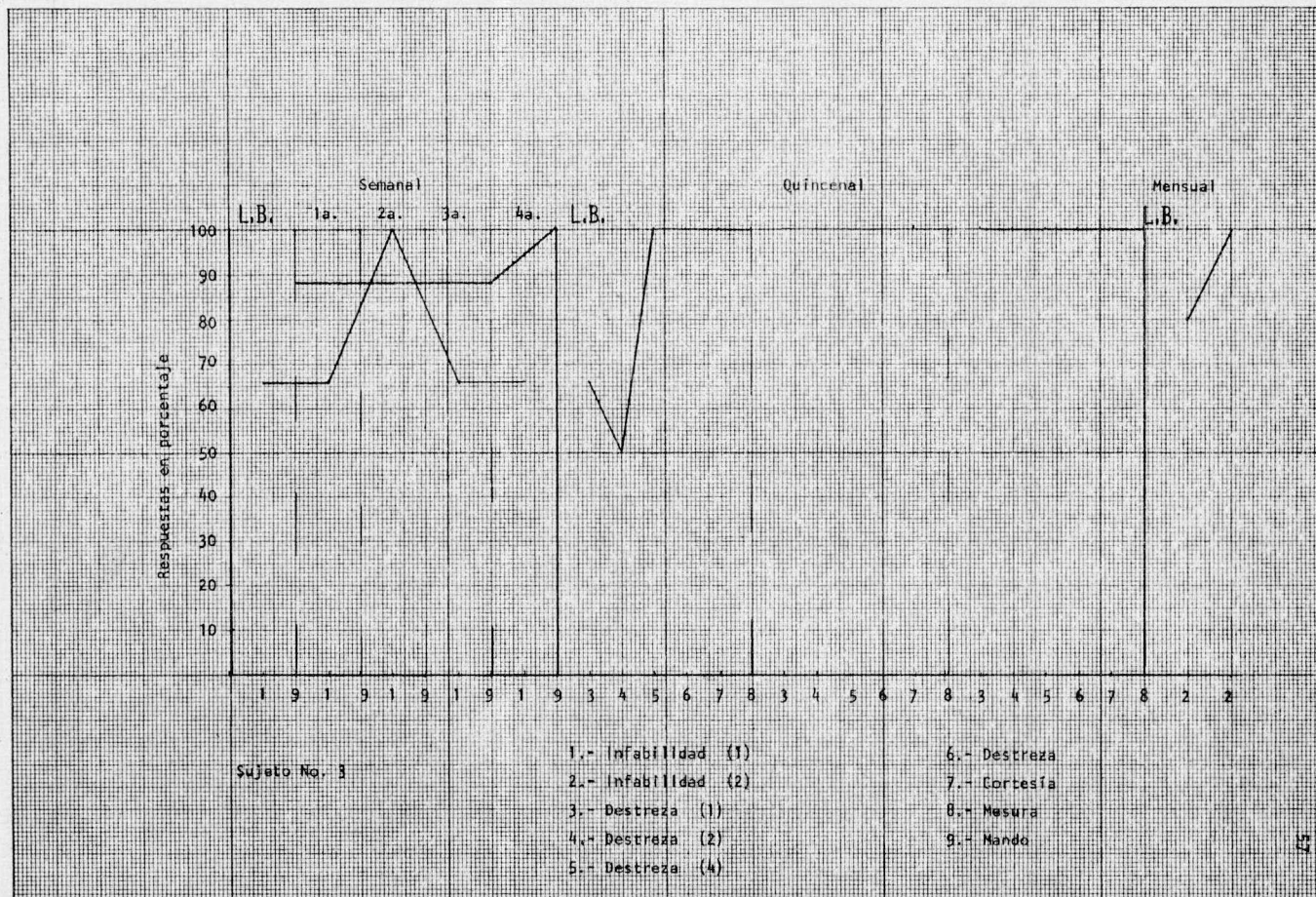
1a.

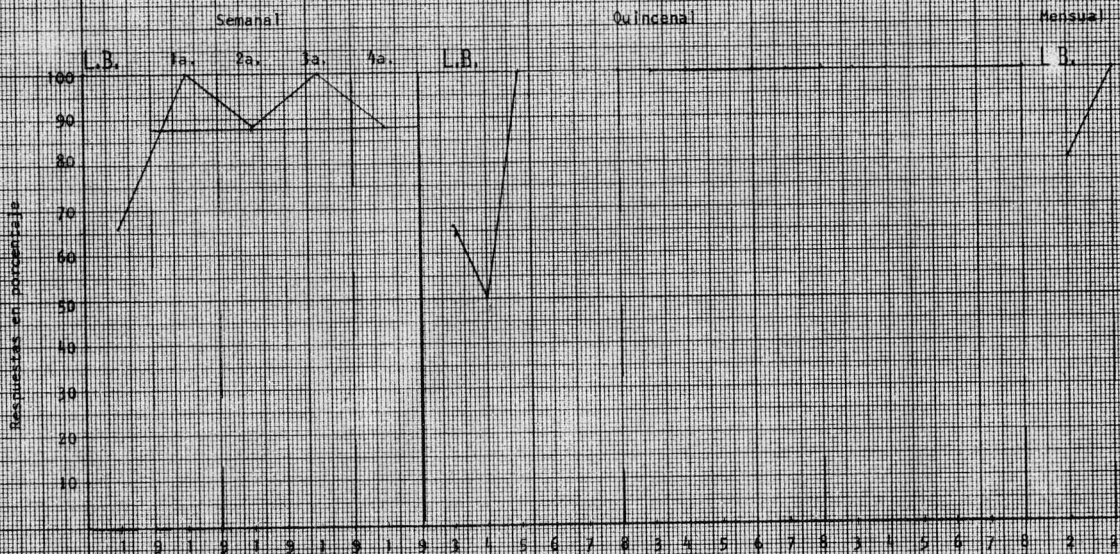
2a.

3a.

4a.

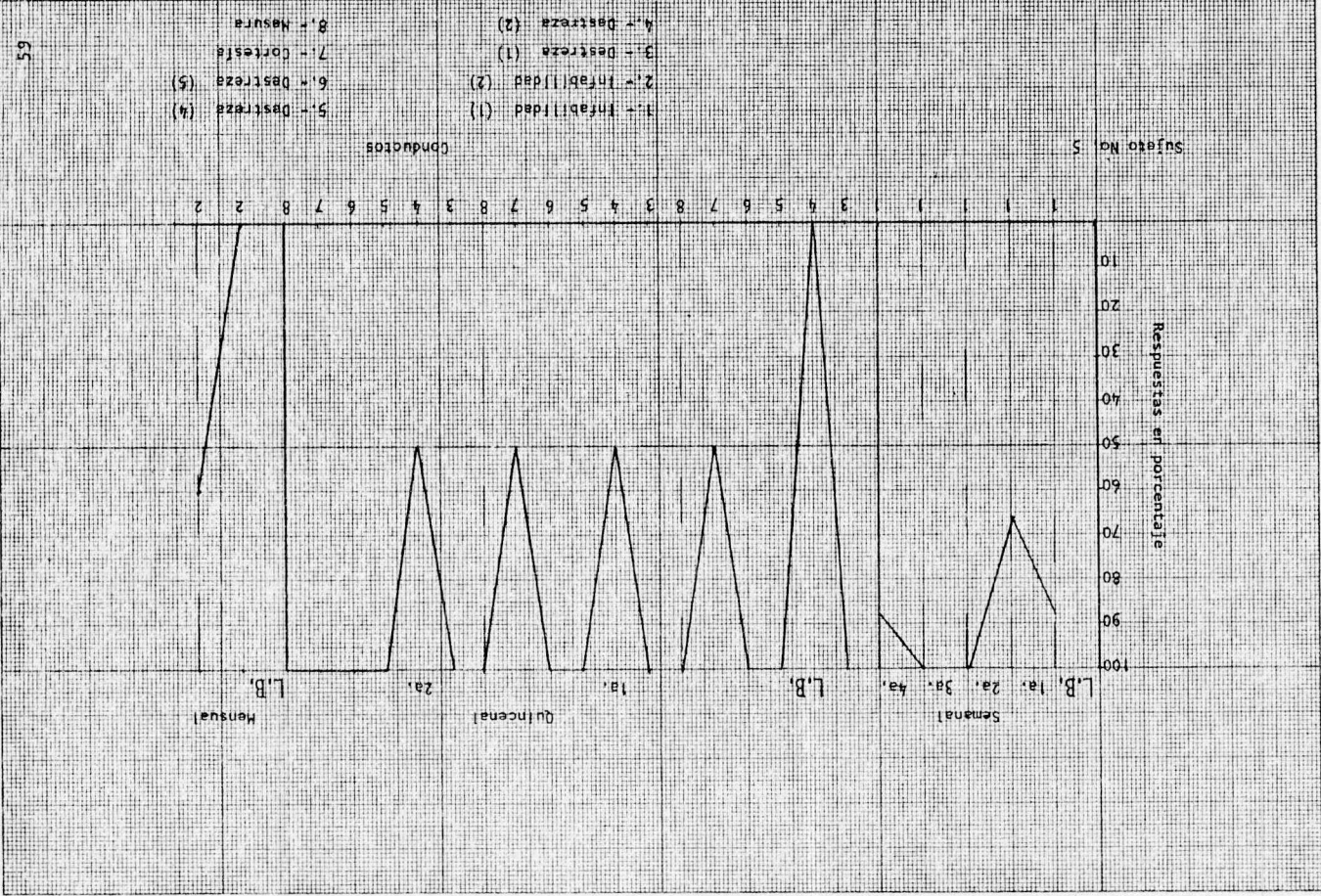
L.B.

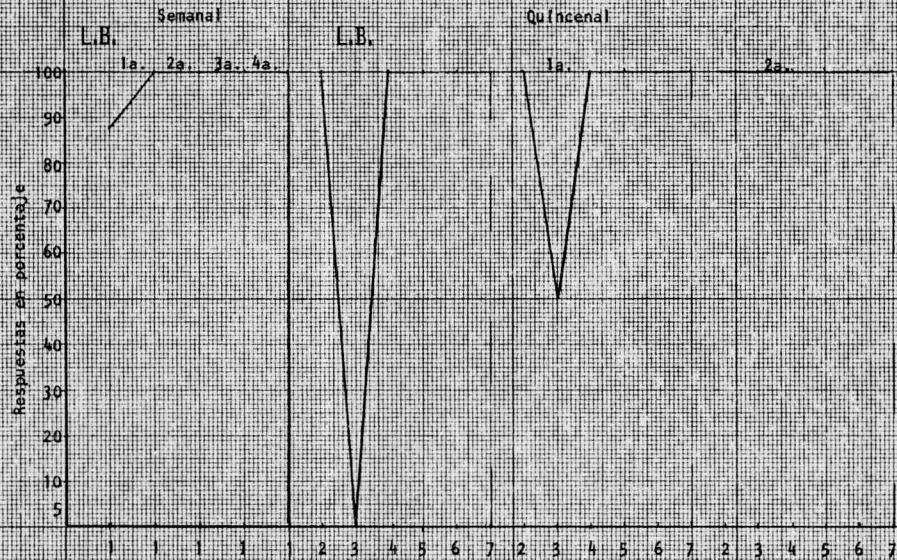




Sujeto No. 4

- 1.- Infalibilidad (1)
- 2.- Infalibilidad (2)
- 3.- Destreza (1)
- 4.- Destreza (2)
- 5.- Destreza (3)
- 6.- Destreza (4)
- 7.- Cortesía
- 8.- Mesura
- 9.- Mando

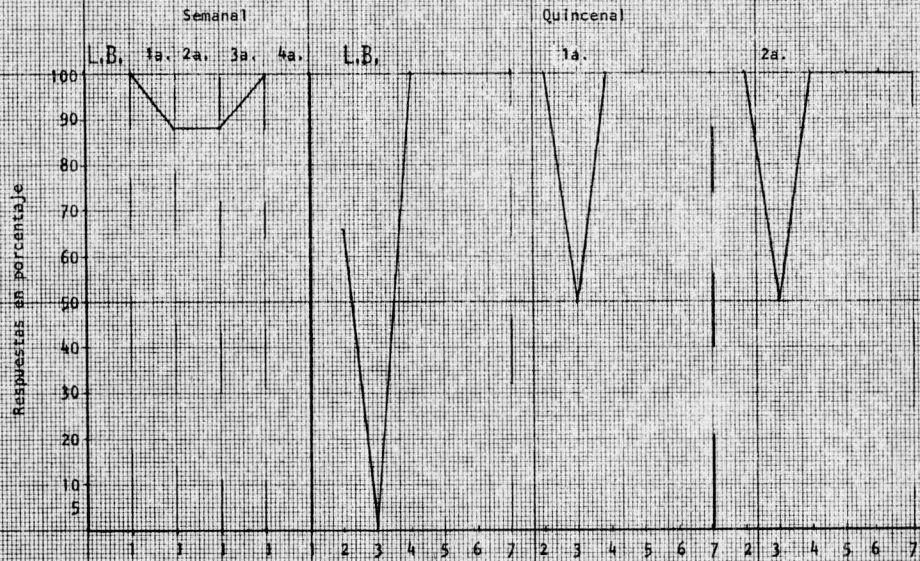




Sujeto No. 6

Conductas

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1.- Infalibilidad (1) | 5.- Destreza (5) |
| 2.- Destreza (1) | 6.- Corresta |
| 3.- Destreza (2) | 7.- Mesura |
| 4.- Destreza (4) | |



Sujeto No. 7

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1.- Infalibilidad (1) | 5.- Destreza (5) |
| 2.- Destreza (1) | 6.- Cortesía |
| 3.- Destreza (2) | 7.- Mesura |
| 4.- Destreza (4) | |



Sujeto No. 8

- 1.- Infalibilidad (1)
- 2.- Destreza (1)
- 3.- Destreza (4)

- 4.- Destreza (5)
- 5.- Cortesía
- 6.- Mesura *Discreción)

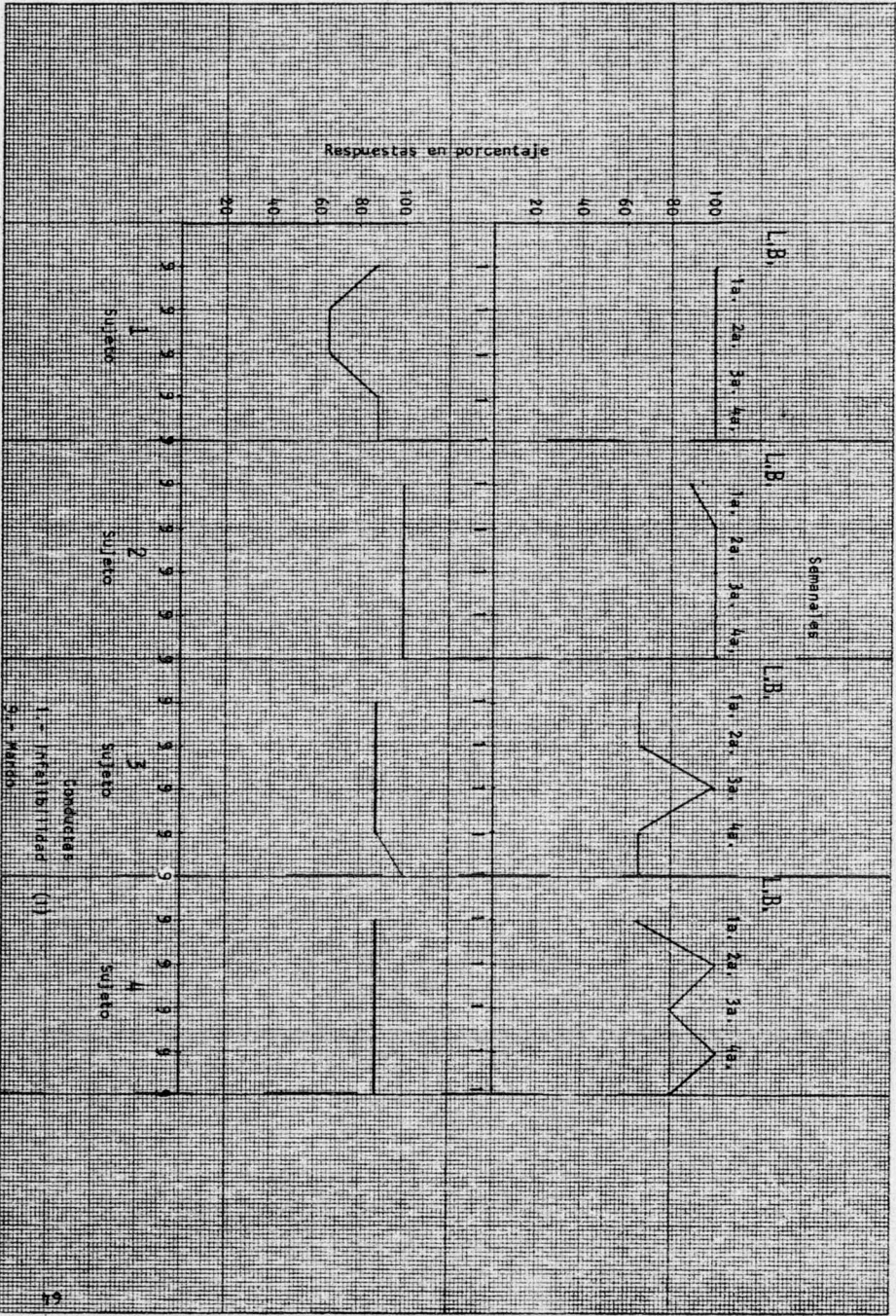
GRAFICAS POR PERIODO

SEM ANA L

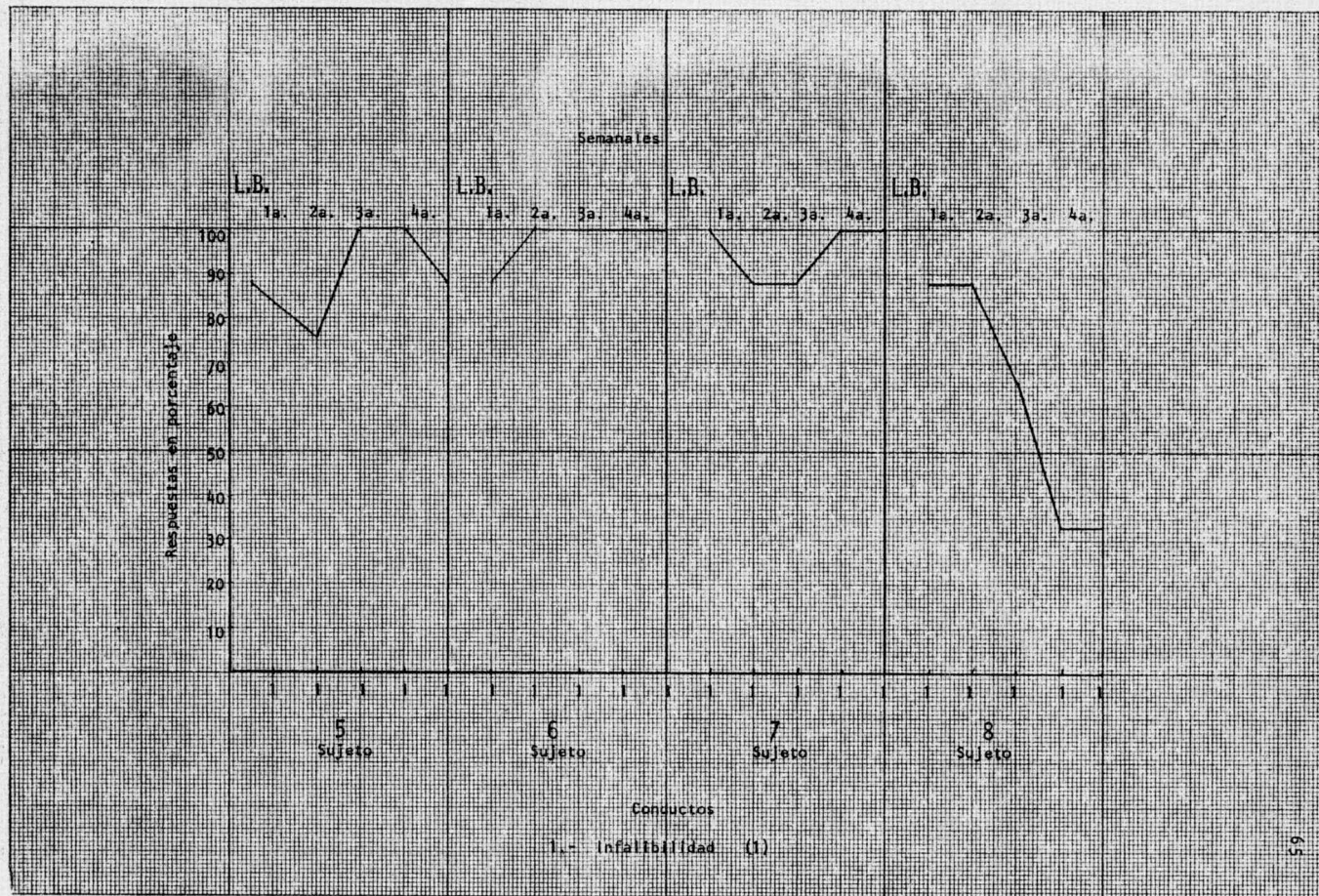
QU IN CENA L

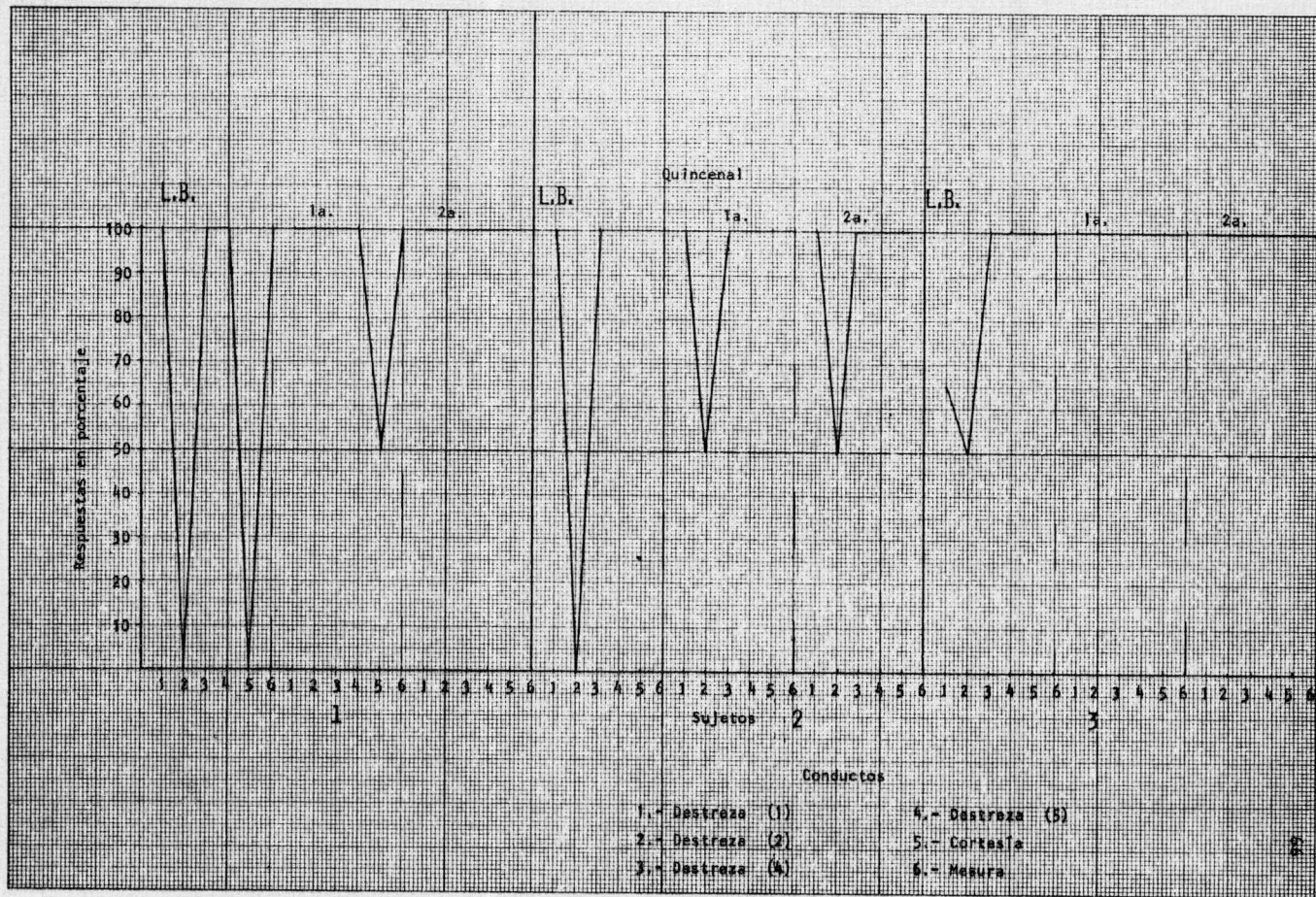
MEN SUA L

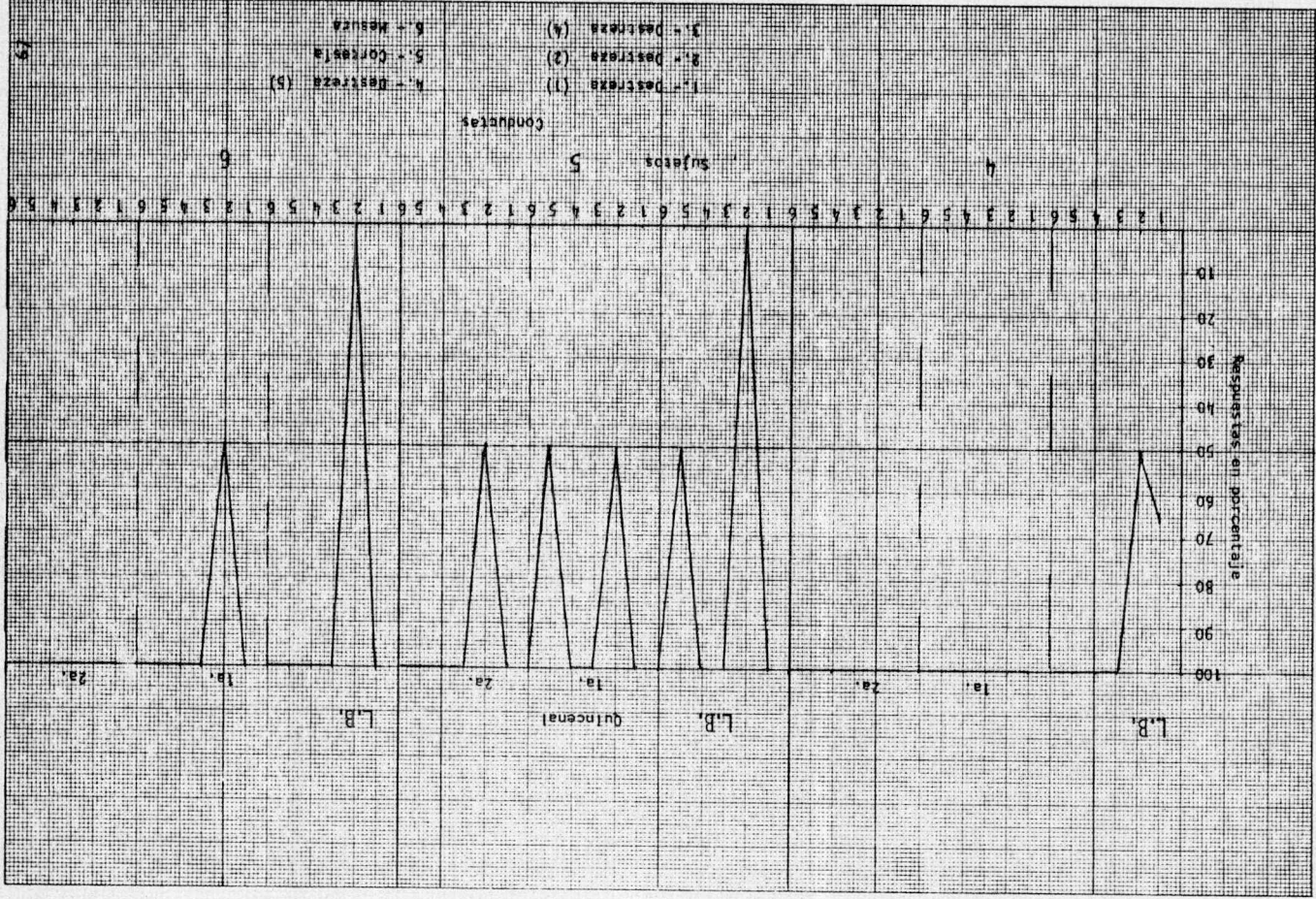
Respuestas en porcentaje



1 - Intabilidad
2 - Miedo
3 - Intabilidad
A - Intabilidad (1)

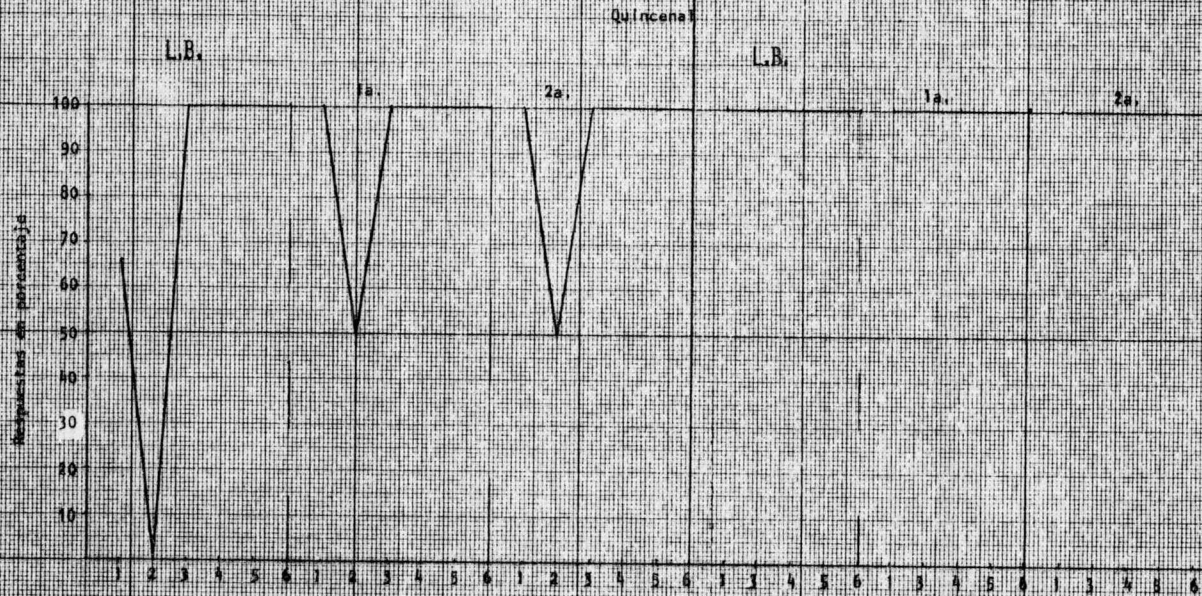




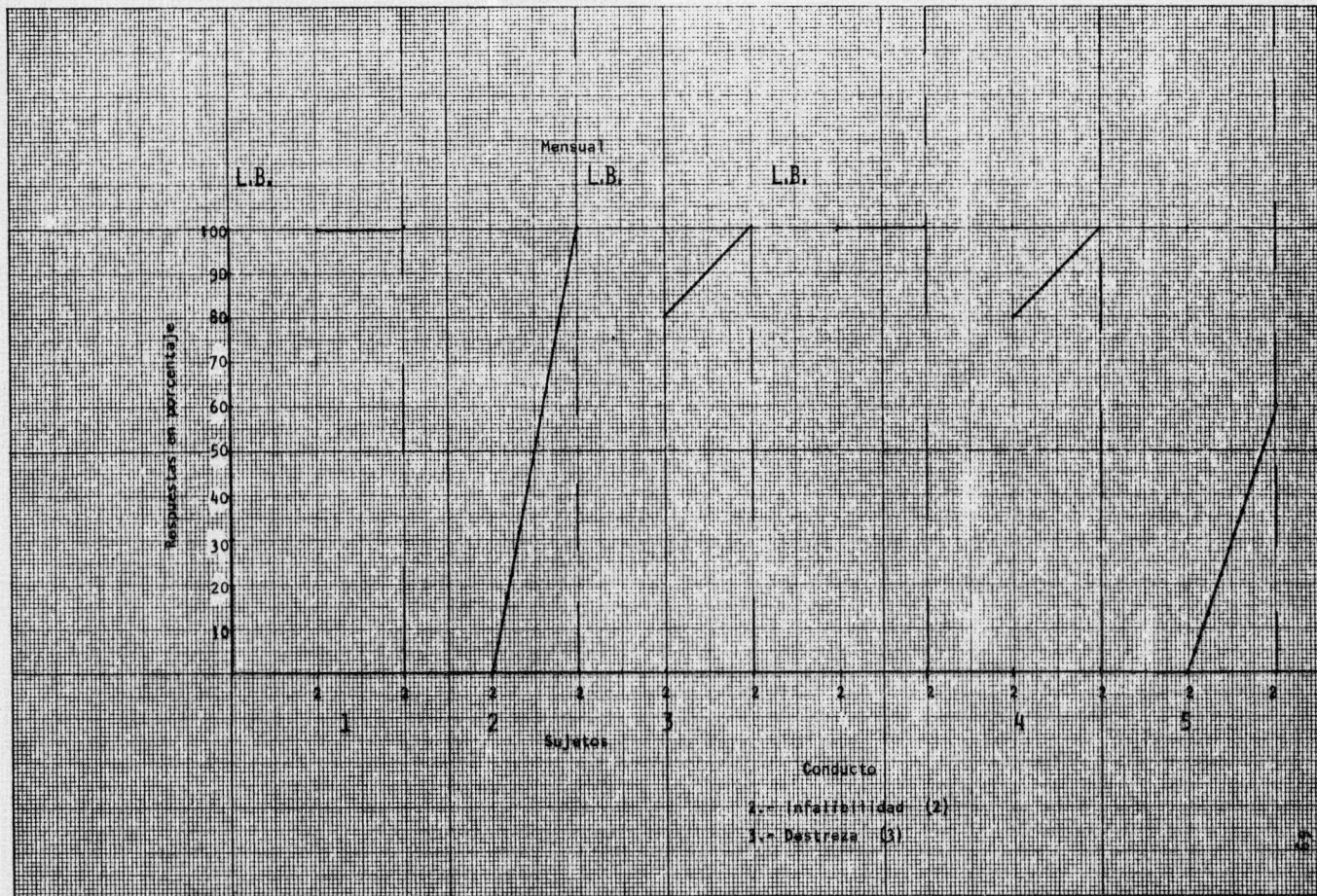


Conductas

- 1. - Destreza (1)
- 2. - Destreza (2)
- 3. - Destreza (4)
- 4. - Destreza (5)
- 5. - Correza
- 6. - Meziza



- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1.- Destreza (1) | 4.- Destreza (5) |
| 2.- Destreza (2) | 5.- Cortesía |
| 3.- Destreza (4) | 6.- Mesura (Discreción) |



IV. CONCLUSIONES

Y

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En la evaluación realizada con el Modelo -- Centro de Investigación a un grupo secretarial, se llevaron a cabo cada una de las fases especificadas en el modelo, de acuerdo a sus instrucciones, pudiéndose cubrir satisfactoriamente. Ya que no se modificó ninguna parte del proceso, para realizar la evaluación, tampoco se aumentó o disminuyó sección alguna del modelo.

Al aplicarse el M.C.I., al grupo secreta---rial, se lograron obtener las ventajas propues--tas por el mismo modelo como son: su sencillez - en la aplicación, claridad en los términos usa--dos para todos los que participaron en la evalua--ción, retroalimentación a los sujetos, rapidez - en obtener información de algún sujeto evaluado, para los fines establecidos por la Empresa; así también el bajo costo de aplicación.

Se logra además, mediante el sistema de incentivos que establece este modelo, mantener o - incrementar el nivel de ejecución de las conduc--tas evaluadas, según el caso de cada una de ---ellas, después de la evaluación. Lo cual se pue--de apreciar en las gráficas de resultados.

Podemos decir entonces, que es factible de evaluar a un grupo secretarial, con el M.C.I., - conservando éste las ventajas que el mismo propo--ne; ya que no se presentó limitación alguna, en la evaluación realizada con el modelo, en el men--cionado grupo laboral.

Para las personas interesadas en investiga--ciones futuras acerca del M.C.I., se sugiere lo siguiente:

- 1o.- Realizar un cuestionario más sencillo que el presentado en el anexo # 3, para obtener de manera más rápida los datos sobre las consecuencias administrativas, que se otorgarán.
- 2o.- Redefinir la conducta de COMPAÑERISMO, para que ésta sea más clara y se facilite su medición y posterior evaluación.
- 3o.- Aplicar el M.C.I., a otros puestos para conocer el funcionamiento del mismo, en toda clase de puestos; y poder de esa manera depurarlo si esto es necesario y lograr su generalización como modelo de evaluación de personal.

En la evaluación efectuada al grupo secretarial con el M.C.I., sólo ocurrieron cinco de las conductas que corresponden al modelo general, y no se presentó ninguna otra conducta que no esté contemplada en el modelo original.

V. A N E X O S

- # 1 CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS.
- # 2 MANUAL PARA EVALUACION DEL GRUPO SECRETARIAL.
- # 3 CUESTIONARIO DE OBTENCION DE INFORMACION

A N E X O # 1

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA
EL ANALISIS DE PUESTOS

CIA. _____

Fecha _____

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

2.- Otros nombres _____

a) En la Empresa _____

b) En otras _____

3.- Puestos semejantes y diferencia con el que se está analizando.

Puestos

Diferencia

4.- Departamento _____

Sección a que pertenece _____

Secciones a su cargo _____

Puestos bajo su mando _____

5.- Jefe inmediato (puesto) _____

6.- Reporta además a:

_____ para _____

_____ para _____

7.- Contactos permanentes: externos.

Con _____ para _____

" _____ " _____

internos.

Con _____ para _____

" _____ " _____

8.- Puestos inmediatos:

Inferiores _____

Superiores _____

9.- Número de empleados en el puesto: _____

10.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____

Jornada especial de sábados: De _____ a _____

11.- Persona analizada: _____

12.- Analizó: _____ Fecha _____
 Revisó: _____ Fecha _____

Pregúntese: en qué consiste el trabajo; -
 qué función tiene; qué fin tiene; etc.

Describalo brevemente: _____

A.- Actividades diarias y constantes (recordar:
 qué, cómo, porqué, dónde, cuándo, con qué)
 hrs. drs.

B.- Actividades periódicas (repetidas, a inter-
 valos regulares, aunque no diarias).
 aprox. cada: hrs. aprox:

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a in-
 tervalos muy regulares).

D.- ¿Tiene Ud. otras obligaciones o responsabi-
 lidades?

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc.10%	Fr.50%	Cn.75%
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Ops. aritméticas	_____	_____	_____	_____	_____
Matemáticas de talle	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo archivos	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo coche	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
Otros conocimientos	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4o. primaria_____	Preparatoria_____
Primaria completa_____	Carrera corta_____
Oficio_____	Carrera profesional_____
Secundaria_____	

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la Empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo.
----------------	-----------------

_____	_____
_____	_____

b) En la Empresa:

En qué puestos.	Por qué tiempo.
-----------------	-----------------

_____	_____
_____	_____

c) ¿De qué puesto pasó al actual, la persona que da los informes?

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que lo conocerá el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8,15,etc._____) Años (1,2,3,etc._____)
Meses (1,2,3,4,etc._____).

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa en alguna forma esa rutina.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo____. Describa esa organización:_____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____. Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Rutinario	Importante	Difícil	Trascendental
<u>Eventual</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Poco frecuente</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Frecuencia normal</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Constante</u>	_____	_____	_____	_____

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. _____

f) En la toma de decisiones o solución de problemas normalmente:

Puede consultar: _____ Sólo en casos difíciles: _____
 Debe consultar: _____ Debe decidir por sí mismo: _____

D.- Iniciativa:

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo _____
- Exige sugerir métodos, mejoras, etc. para su trabajo _____
- Exige sugerir mejoras para varios puestos _____
- El puesto como parte esencial, pero parcialmente tiene la creación de sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
- El puesto está dedicado a formación de métodos, etc. _____

E.- Requisitos físicos que requiere el puesto: (de qué tipo) _____

Exige requisitos de:

Edad Sexo Nacionalidad Presentación Voz Otro tipo

F.- Esfuerzo mental y/o visual (especifique de qué tipo) _____

G.- Responsabilidades, en bienes (especifique - qué clase de bienes) _____

H.- Responsabilidad en trámites y procesos: (tipo de trámite) _____

I.- Responsabilidad en supervisión: (inmediata, directa, cuántas personas, tipos de trabajo que supervisa): _____

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como: métodos, procesos de fabricación, pronósticos de venta, patentes, políticas de la Compañía, políticas de ventas, nuevos productos, nómina, otros) _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

c) Aunque el puesto no implica acceso a datos confidenciales. ¿Puede el empleado, en razón de sus labores deducirlos? _____
Importancia de los mismos _____

K.- Responsabilidad en contacto con el público:
(frecuencia) _____

L.- Medio ambiente y posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) % _____ Sentado % _____
Caminando % _____ Agachándose % _____ Otras
posturas % _____

El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____
Rutinario _____ Variado e interesante _____

Riesgos y enfermedades:

Tipos de lesiones que implique el trabajo -
(especificarlas):

A N E X O # 2

INTRODUCCION

La calificación de méritos, puede considerarse como un conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente la utilidad actual de los empleados, según sus aptitudes y otras conductas necesarias para la correcta ejecución de las tareas, hecha por el supervisor, o alguna otra persona debidamente entrenada que conozca el trabajo del empleado en cuestión.

Principales Objetivos de la Calificación de Méritos.

Determinar qué individuos hay que considerar para posibles promociones y ascensos, de acuerdo a los conocimientos que el candidato posea.

Establecer un récord de actuación del sujeto en el puesto, y ayudar a descubrir los campos en que la habilidad del sujeto no está al nivel del trabajo que va a desempeñar, consiguiendo así identificar necesidades de entrenamiento en un campo concreto.

Coadyuvar en la selección, para decidir si los trabajadores contratados a prueba, deben permanecer o no en la Empresa.

Determinar sueldos y salarios, en base a los méritos de los empleados.

Proporciona al Jefe, un estudio analítico del trabajador, para colocarlo en el trabajo de acuerdo a los conocimientos del mismo.

Proporciona al trabajador la información necesaria para mejorar el aprendizaje en su labor. La retroalimentación de información proveniente del o los evaluadores, proporciona a los empleados la indicación de la eficiencia o deficiencia

del desempeño de su trabajo.

Ayuda a la programación de incentivos, en su función motivadora, proporcionando las bases para hacer más adecuada la repartición de premios y recompensas.

Puede emplearse como parte del expediente disciplinario del empleado como garantía para el empleado y la Empresa, contra la discriminación, el favoritismo y las acusaciones de prácticas injustas en el trabajo.

Puede efectuarse la calificación, simplemente como parte integrante del historial del empleado. Puede tal vez no tener utilidad inmediata, pero en el futuro se presentarán oportunidades de emplearla.

Considerando la importancia de la evaluación, y con el propósito de que ésta se lleve a cabo se hace la siguiente recomendación.

Efectuar evaluaciones constantes, lo cual permite obtener en el momento oportuno, el muestreo adecuado de las tareas a evaluar y de acuerdo al puntaje de las mismas, el empleado se haga acreedor a los beneficios estipulados por la Empresa.

Estimado evaluador:

A continuación, encontrará Ud. una serie de sugerencias que deberán ser seguidas para la calificación del personal que se va a evaluar.

En virtud de que esta evaluación será tomada en cuenta para otorgar, promociones, aumentos, y en general los incentivos que se otorguen al mencionado personal.

Agradeciendo de antemano su apego a las formas y procedimientos dados, quedo de Ud.

A t e n t a m e n t e

El Director de Recursos Humanos de la División -
C.U.

NOTIFICACION:

Las conductas que se presentan a continuación, no son realizadas por todas las secretarías de la División C.U.

Por lo cual se le pide evaluar, en esas conductas, sólo a aquellas secretarías que correspondan a la Dirección, que se señala junto a cada conducta.

- INFALIBILIDAD (2) - Vicepresidencia, Dirección -
Jurídica, Dirección Administrativa y Financiera, Coordinación General de Ejes Vitales.
- MANDO - Vicepresidencia, Dirección -
Jurídica, Dirección Administrativa y Financiera.
- DESTREZA (3) - Dirección Administrativa y -
Financiera.

INFALIBILIDAD (1).- Que la secretaria, realice los escritos solicitados por el jefe, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los siguientes estándares de calidad:

- a) Ortografía - Que el escrito no presente falta alguna en: palabras, acentos y signos de puntuación.
- b) Limpieza - Que el escrito no presente borrões, letras o signos superpuestos, y manchas de ningún tipo.

Se evaluará al final de cada semana, revisando en el archivo, 3 escritos seleccionados al azar, de los elaborados en la semana.

Hoja de Registro.

Nombre: _____ Fecha _____

Puesto: _____

Conducta: Infalibilidad (1)

Escritos

a) Ortografía b) Limpieza

1.-	_____	_____
2.-	_____	_____
3.-	_____	_____

Marque con una \checkmark en el inciso y renglón correspondiente, cuando no haya error. Cuando se encuentre algún error, señálelo en el inciso y - renglón correspondiente.

INFALIBILIDAD (2).- Que la secretaria lleve la agenda, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Orden - Que la secretaria tenga anotadas en la agenda, con fecha de un día de anterioridad: las juntas, audiencias, y demás eventos a efectuarse. Se evaluará una vez en el mes, preguntándole al jefe, 2 eventos a realizarse en fecha próxima, y se checará en la agenda, si están anotadas en la forma señalada.
- b) Recordatarios - Que la secretaria, recuerde al jefe con un día de anticipación los eventos a realizarse. Se evaluará una vez en el mes, preguntándole al jefe 2 eventos próximos pasados, y si éstos fueron notificados en la forma señalada.
- c) Limpieza - Que la agenda presente ausencia de: tachones, palabras superpuestas y manchas. Se evaluará una vez en el mes, revisando la agenda.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: Infalibilidad (2)

a) Orden

Eventos a efectuarse	SI	NO
1.-	_____	_____
2.-	_____	_____

b) Recordatorios.

Eventos pasados.

1.-	_____	_____
2.-	_____	_____

c) Limpieza _____

En los incisos a) y b), coloque una \checkmark según corresponda, de acuerdo a la ejecución.

En el inciso c) coloque una \checkmark si se cumplió el criterio; si no, señale los errores encontrados.

DESTREZA (1).- Orden con que la secretaria guarda los documentos, y rapidez en dar la información solicitada por el jefe, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Orden - Que la secretaria archive todos los documentos, siguiendo el orden del sistema que lleva. Se evaluará una vez en la quincena, revisando el archivo.
- b) Rapidez - Que la secretaria no demore más de 3 minutos, en dar la información solicitada por el jefe. Se evaluará una vez en la quincena, solicitándole de su archivo, al azar 2 informaciones.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha _____

Puesto: _____

Conducta: _____ Destreza (1) _____

SI

NO

a) Orden.

b) Rapidez.

Información:

SI

NO

1.-

2.-

En el inciso a) coloque una \checkmark según corresponda, de acuerdo al criterio.

En el inciso b) coloque una \checkmark si se cumplió el criterio; si no, anote el tiempo demorado.

DESTREZA (2).- Rapidez y exactitud con que la secretaria toma el dictado, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Rapidez - Que la secretaria al dictársele, tome como mínimo, 60 palabras por minuto.
- b) Exactitud - Que haya correspondencia de uno a uno, entre el dictado y el escrito elaborado por la secretaria.

Se evaluará una vez en la quincena, dictándole a la secretaria, un párrafo de un tema elegido al azar, que contenga 60 palabras.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha _____

Puesto: _____

Conducta: _____ Destreza (2) _____

	SI	No. de palabras por minuto	
a) Rapidez	_____	_____	
		No. de palabras del dictado.	No. de palabras que corresponden
b) Exactitud.	_____	_____	_____

Coloque una \checkmark cuando se cumpla el criterio.

DESTREZA (3).- Rapidez y exactitud con que la secretaría, solicita al banco los estados de cuenta, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Rapidez - Que la secretaria solicite al banco, el día nueve de cada mes, los estados de cuenta correspondientes.
- b) Exactitud - La solicitud de los estados de cuenta debe contener los siguientes datos:
 - Fecha.
 - No. de cuenta.
 - Mes de estado de cuenta solicitado.
 - Nombre de la persona, a quién se entregará el estado de cuenta.

Se evaluará al final de la segunda semana de cada mes, solicitándole a la secretaria el estado de cuenta correspondiente a ese mes. Si no se encuentra, se llamará al banco para preguntar si el estado de cuenta, correspondiente a ese mes ha sido solicitado, y cuándo.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

CONDUCTA: Destreza (3)

	SI	NO
a) Rapidez.	_____	_____
b) Exactitud.	_____	_____

Coloque una \checkmark según corresponda, de acuerdo a los criterios establecidos.

DESTREZA (4) - Que la secretaria envíe el pedido de papelería, autorizado por el jefe, al departamento de compras, cada vez que se requiera.

Se evaluará quincenalmente, preguntándole a la secretaria si necesita algún material de papelería; si lo necesita, se le preguntará si hizo el pedido, y se checará la copia del mismo.

Hoja de registro

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: _____ Destreza (4) _____

SI

NO

Reporte del pedido.

Coloque una \checkmark según corresponda, de acuerdo
al resultado obtenido

DESTREZA (5) - Que la secretaria envíe al departamento de maquinaria o a Teléfonos de México, según corresponda, el reporte del aparato descompuesto, el día que se descompone.

Se evaluará una vez en la quincena, revisando el funcionamiento de los aparatos, si no funcionan, se preguntará cuándo se descompuso, y se checarán las fechas de los reportes, según corresponda, en el departamento de maquinaria o a Teléfonos de México.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: _____ Destreza (5) _____

SI

NO

Fecha de
descom--
postura.Fecha -
del re-
porteReporte del
aparato.

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Coloque una \checkmark cuando se encuentre el reporte en la forma señalada.

CORTESIA.- Que clientes y personal que tienen relación de trabajo con la secretaria, no den queja alguna de su trato.

Se evaluará una vez en la quincena, entrevistando a un cliente y a un empleado elegidos al azar, acerca de si es o no, amable la secretaria.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: Cortesía.

SI

NO

Cliente.

Empleado.

Coloque una \checkmark según corresponda, de acuerdo a la respuesta de los entrevistados.

MESURA (DISCRECIÓN).- Que la secretaria, no divulgue la información, que es considerada por la Empresa, como confidencial.

Se evaluará una vez en la quincena, con el reporte del jefe.

Hoja de registro.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: Mesura (Discreción)

SI

NO

Reporte.

Coloque una ✓ según corresponda, de acuerdo al reporte obtenido.

MANDO.- Que la secretaria, dé al mensajero, instrucciones precisas acerca de: cómo, a quién, a dónde y cuándo, debe llevar la correspondencia, hacer los depósitos y los pagos, y certifique - que las actividades encomendadas se realicen.

- a) Las instrucciones se evaluarán una vez en la semana, con una lista en donde el mensajero, checará, si le fueron dadas por la secretaria las instrucciones señaladas, en una de las actividades a realizar por él, - elegidas al azar.
- b) La realización de las actividades se evaluará una vez en la semana, preguntándole a la secretaria dos actividades realizadas por - el mensajero, elegidas al azar, y revisando los comprobantes o recibos correspondientes.

Hoja de registro.

Forma a).

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Conducta: _____

Actividad:

	SI	NO
1.- A quién	_____	_____
A dónde	_____	_____
Cuándo	_____	_____
Cómo	_____	_____

El mensajero colocará una \checkmark según corresponda en SI o NO, de acuerdo a las instrucciones - que le sean dadas por la secretaria.

Hoja de registro.

Forma b).

Nombre: _____ Fecha: _____
 Puesto: _____
 Conducta: _____ Mando. _____

Actividad.	Comprobante o recibo.	
	SI	NO
1.-	_____	_____
2.-	_____	_____

Coloque una ✓ en el lugar correspondiente,
 de acuerdo al resultado de la revisión.

A N E X O # 3

INFORMACION:

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer cuáles cosas le gustaría a Ud. que le fueran otorgadas en la Empresa, para estudiar - las posibilidades de que sus deseos puedan llevarse a cabo.

IDENTIFICACION:

Nombre: _____ Edad: _____
 Sexo: _____ Estado civil: _____
 Escolaridad: _____
 Nombre del puesto: _____
 Antigüedad dentro de la Empresa: _____
 Categoría o Nivel: _____
 Horario de trabajo: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación, le rogamos marcar con una - cruz la respuesta que considere más adecuada, to mando en cuenta la escala de 0 a 3 que damos a - continuación, con los siguientes valores:

- 0 No me interesa.
 1 Me interesa poco.
 2 Me interesa mucho.
 3 Me interesa muchísimo.

Si Ud. marca el cuadro señalado con 0, querrá decir que dicho concepto no lo cree necesario dentro de la Empresa.

Si acaso Ud. marcara el No. 1, nos querrá -

decir que el concepto es interesante, pero si se da o no en la Empresa, le será hasta cierto punto indiferente.

En el caso de que Ud. marque el No. 2, querrá decir que el concepto es aceptable para Ud., y que sería bueno que se diera en la Empresa.

Si Ud. marca el No. 3, significará que desea ese concepto, y que lo cree completamente necesario que se dé dentro de la Empresa.

Ejemplo: ¿Le gustaría a Ud. que se otorgaran becas para estudiar en el extranjero?

0	1	2	3
_____	_____	_____	_____
		x	

Aquí se marcó el No. 2, lo que significa - que a ésta persona le interesa mucho este concepto.

Cuando Ud. conteste el siguiente cuestionario, le rogamos NO MARCAR DOS RESPUESTAS en la misma pregunta, contéstelo tan rápido como le sea posible y sin descuidar, tanto la lectura de las preguntas como la elección de su respuesta.

Muchas gracias.

CUESTIONARIO:

Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a Ud. que se dieran dentro de la Empresa en la que labora.

- 1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales, teatrales, excursiones; con el fin de conocer a sus compañeros de trabajo.
- 0 1 2 3

Podría sugerir otras actividades _____

- 2) Promoción de reuniones periódicas en su división para discutir objetivos de trabajo.
- 0 1 2 3

- 3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros de la división.
- 0 1 2 3

- 4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.
- 0 1 2 3

- 5) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.
- 0 1 2 3

6) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la Empresa (boletín de informaciones sobre promociones, plazas, becas).

0 1 2 3

Otras _____

7) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto.

0 1 2 3

8) Modificación (cambiar () o eliminar ()), los controles que sobre el personal tiene la Empresa.

0 1 2 3

Qué modificación sugiere _____

9) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel.

0 1 2 3

10) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior.

0 1 2 3

11) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto le parece la más agradable.

0 1 2 3

12) Cambiar de división.

0 1 2 3

A cuál _____

13) Asistir a cursos que le permitieran conocer más de su trabajo o de otros trabajos. 0 1 2 3

14) De los conceptos enlistados abajo, conteste en qué grado le interesarían:

Despensa familiar 0 1 2 3

Becas 0 1 2 3

Descuentos en viajes 0 1 2 3

Gratificaciones económicas especiales. 0 1 2 3

Premios en concursos sobre:

Ausentismo 0 1 2 3

Seguridad 0 1 2 3

Higiene 0 1 2 3

Cuáles otras sugiere _____

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

- Anderson, R. y Faust, G. Psicología Educativa. México: Edit. Trillas. 1977
- Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas. 1976. Cap. XIII.
- Arista Q., Griselda. "Una Alternativa para la - Evaluación de Personal". Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. UNAM. - 1978.
- Bethel, Atwater, Smith, Stackman. Organización y Dirección Industrial. México: Edit. Fondo de Cultura Económica. 1973
- Enciclopedia Universal Danae. Ediciones Danae, S.A. España, 1972.
- Estrada S., Elia. "Una Aplicación del M.C.I. para la Evaluación de la Conducta Laboral de In--structoras". Tesis profesional para obtener la - Licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.
- García M., Mirna. "Aplicación del Modelo Centro de Investigación a Nivel de Supervisores". Te--sis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. UNAM. 1978.
- Jiménez O., Alvaro y Laffitte B., Ma. Eugenia. - "Técnicas de Evaluación, en la Capacitación de - Personal de las Organizaciones". México, 1978. Trabajo inédito. Facultad de Psicología, UNAM.
- Maier, N. Psicología Industrial. Madrid: Ediciones Rialp, 1964.

Müstenberg, H. Psychology and Industrial Efficiency.

Boston: Houghton Mifflin Co., 1913.

Nord, W.R. Beyond the teaching machine. The neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management. Organization Behavior and Human Performance. 1969. 4

Nuevo Pequeño Larousse Ilustrado, Librería Larousse.

España, 1962.

Perego, L. y Ricardi, R. La Valoración de Personal.

Barcelona: Edit. Hispano-Europea. 1959.

Reyes, A. El Análisis de Puestos. México: Edit. Limusa. 1975

Reyes, A. Administración de Personal. 2a. parte sueldos y salarios. México: Edit. Limusa, 1975.

Reyes P., M. Ramón. "La Motivación como medio principal para lograr las metas Organizativas". Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Administración. ITAM. 1978.

Sachs, A. Measurement and Evaluation. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1964.

Siegel, L. Psicología Industrial. México: Edit. C.E.C.S.A. 1976.

Sierra Plana, J.L. Valoración y Retribución del Personal.

España: Edit. Deusto. 1970. Tomo III.

Tiffin, J. y McCormick, E. Sicología Industrial. México: Edit. Diana, 1974. Cap. VIII.

Zerilli, A. Valoración de Personal.

España: Edit. Deusto. 1973.

"CENTRAL DE TESIS"
LEANDRO VALLE 20-C
TELEFONO 526-35-92
MEXICO 1, D. F.