



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ELABORACION DE UN METODO DE CALIFICACION DE
MERITOS PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL.

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a

ARTURO LIZARRAGA LEMAS

México, D. F.

M-0023350

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros, por su decidida participación
en mi formación profesional.

A mi esposa, por su incondicional apoyo.

A mis padres, por el amor que nos brindan, la
educación que nos dieron y la
confianza absoluta que depositaron
en cada uno de nosotros.

I N D I C E

INTRODUCCION

1. JUSTIFICACION

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

2.2 Objetivos Específicos

3. FUNDAMENTO LEGAL

4. FUNDAMENTO TEORICO

4.1 Definición

4.2 Antecedentes de Utilización

4.3 Sistemas de Calificación

4.4 Errores más Comunes de Calificación

4.5 Características a Calificar

4.6 Ponderación de las Características

5. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CALIFICACION

5.1 Factores que se integran

5.2 Distribución de Rangos

5.3 Asignación de Jerarquía de Factores

5.4 Ponderación de los Factores en la Jerarquía

5.5 Calificación

5.6 Personal Calificable

5.7 Resultados Esperados

6. PROCEDIMIENTO DE APLICACION

7. RESULTADOS

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

- Anexo No. 1 Cuestionarios requisitados y formatos de calificación en el Sector Público.
- Anexo No. 2 Plantillas de Calificación
- Anexo No. 3 Láminas utilizadas en la presentación del Proyecto
- Anexo No. 4 Instructivo para el llenado de la Cédula de Calificación de Méritos

REFERENCIAS

INTRODUCCION

En casi todos los tratados de psicología donde se adopta el tema con actitud científica, se presenta en forma clara o subrepticia la dificultad de obtener mediciones válidas sobre las características individuales o colectivas que se estudian: ¿Cómo saber si la calificación obtenida corresponde realmente al atributo medido?, ésta es una de las mayores dificultades que el Psicólogo enfrenta en el desarrollo de su profesión y, a pesar de que se han logrado avances significativos al diseñar métodos que reducen considerablemente la subjetividad en las evaluaciones, se carece todavía de una técnica infalible y de validez universal.

En Psicología del Trabajo, la necesidad de evaluar la actuación laboral de los trabajadores para la toma de decisiones y los problemas que ocasiona la discriminación injusta en los empleos, ha propiciado la realización de investigaciones que permiten el desarrollo de técnicas cada vez más depuradas. Sin embargo, es frecuente encontrar que un método que da muy buenos resultados en una organización, arroja resultados opuestos en otra, por lo que se hace necesario adaptar, o elaborar, el instrumento de valoración de acuerdo con las peculiaridades del personal de la Institución o Empresa donde se de sean adoptar programas de este tipo.

En esta Tesis se podrá encontrar un método de calificación de méritos propuesto para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que está fundamentado en los requerimientos específicos de las autoridades encargadas de su aplicación, en los documentos jurídicos que la rigen, en las proposiciones teóricas descritas por autores contemporáneos y, por último, en una investigación de campo realizada en el Sector Público que puede -- constituir una utilidad adicional para los interesados en el tema, ya que, a saber, es la primera que se realiza con estas características.

Para la organización de este trabajo se integraron 8 capítulos, 4 anexos y un apartado de referencias que sustentan el marco teórico adoptado en la investigación realizada.

En el Capítulo I, se explican las causas a las que obedece la realización del método de calificación que se propone.

En el Capítulo 2, se enuncian los propósitos general y específicos del instrumento.

En el Capítulo 3, se proporcionan las consideraciones de tipo-jurídico que dan fundamento legal a su elaboración y aplicación.

En el Capítulo 4, se sustenta teóricamente la necesidad de uti

lizar métodos de calificación, los aspectos más importantes que éstos deben contemplar, y los factores más comunes que causan - distorsiones en los resultados.

En el Capítulo 5, se expone en forma detallada la manera como se elaboró el instrumento de calificación.

En el Capítulo 6, se describe el procedimiento que se siguió pa- ra la ejecución del proyecto y las características generales de los empleados que participaron.

En el Capítulo 7, se concentran las tablas y comentarios sobre- los resultados obtenidos.

En el Capítulo 8, se establecen las conclusiones generales que- se formulan en base a los resultados e, incluye también, breves comentarios sobre las experiencias obtenidas en la aplicación - del proyecto.

Por último, toda la información complementaria a lo expuesto en los capítulos, esta contenida en los cuatro anexos que se encuen- tran al final del estudio.

1. JUSTIFICACION

En los últimos tres periodos gubernamentales el Ejecutivo Federal ha tratado de actualizar y mejorar los Sistemas - de Planeación y Desarrollo del Personal tanto del Sector Público como del Privado. Prueba de ello es la implementación del Programa de Reforma Administrativa¹⁰ que establece los lineamientos generales para organizar y desarrollar principalmente todo el aparato burocrático del país a fin de incrementar su productividad. En la Quinta Etapa de este programa, además de los sistemas vinculados -- con la remuneración adecuada y las oportunidades para el desarrollo que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y servicio, se plantean e instrumentan lineamientos para recompensarlo por la ejecución sobresaliente en las actividades que se le confieren. Así surge la modificación a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas¹¹, las recomendaciones para establecer el Escalafón Intercomunicado¹³ y, en general, las relativas a la utilización de -- técnicas que propicien la satisfacción en el empleo.

Para la aplicación de estos incentivos es necesario identificar a los trabajadores que son merecedores a ello, --

por lo que el programa mencionado también contempla el -
diseño de sistemas de evaluación de la conducta laboral-
al través de los procedimientos que más se adecúen a las
características de cada Institución en particular. Esto
último significa que las Recomendaciones para la Rees---
tructuración del Sistema General de Administración y Desa
rrollo del Poder Ejecutivo Federal¹³ establecen la necesidad
de contar con sistemas de calificación para los empleados,
pero no determinan cómo hacerlo, lo que ha propiciado co-
mo se verá posteriormente, avances lentos e incoordinados
en este sentido.

En base a una investigación efectuada a principios de - -
1982, sobre la utilización de la Calificación de Méritos
en el Sector Público centralizado*, se puede afirmar que
se ha restado importancia a las acciones emprendidas con es
te fin y, a pesar de que existen algunos logros en la reali
zación de instrumentos con suficiente validez, la mayoría -
de las instituciones carecen de Métodos de calificación - -
de personal o, en el mejor de los casos, cuentan con proce-
dimientos rudimentarios, contaminados e inoperantes como --
son los listados del personal en donde el Jefe inmediato -

* Ver fundamento teórico y anexo I

asigna determinada calificación al empleado en una escala de cero a cien y en donde todos, o casi todos, los -- trabajadores, debido a circunstancias que se tratarán -- más adelante, obtienen la máxima puntuación.

Este es el caso de la Secretaría de Comunicaciones y -- Transportes, donde se otorga un puntaje a la actuación de cada empleado que corresponde al periodo de los seis meses anteriores a la fecha de calificación. Este procedimiento se aplica para formar los cuadros escalafona-- rios del personal de base y así la Comisión Mixta de Escalafón pueda determinar quién es el más indicado para -- el ascenso cuando exista una vacante. Sin embargo, los resultados que arroja su aplicación son invalidados por-- que a todos los empleados se les otorga la máxima califi-- cación y las decisiones sobre su ascenso se basan exclu-- sivamente en el tiempo de servicios que hayan prestado.

Esta calificación máxima se otorga, en la mayoría de los casos, primero, porque es en verdad difícil asignar un -- puntaje específico justo a una actuación global e indife-- renciada del empleado que corresponda a un periodo de -- seis meses y, segundo, porque el Jefe inmediato trata de

evitar las reclamaciones directas e indirectas de los subordinados cuando se les asignan calificaciones con características discriminatorias, situación que ha sido propiciada en gran medida por las fallas del sistema de evaluación actual que permite la injerencia del personal involucrado y, por lo tanto, el establecimiento de coacciones - que causan la total invalidación de los resultados.

Cabe aclarar, por otro lado, que para efectos diferentes a los de Escalafón aún se carece de procedimientos de evaluación de conductas laborales.

En virtud de la necesidad de implantar este tipo de Sistemas y la carencia de lineamientos específicos al respecto, surge la alternativa de conjugar los conocimientos sobre las experiencias de la aplicación de métodos análogos en otros organismos públicos, las diferentes aportaciones de autores contemporáneos y los requerimientos particulares de las autoridades donde sea necesario diseñar una metodología para este fin.

En el presente trabajo se propone un sistema de calificación de méritos para el personal de la Secretaría de Comu

nicaciones y Transportes, que pretende reducir al mínimo posible las condiciones que facilitan la incurrencia en mediciones fallidas y subjetivas. Como requisito de su aplicación, en toda la Institución se llevó a cabo un estudio piloto con el personal que conforma la Dirección General de Recursos Humanos y, con fines prácticos, el análisis de los datos aquí contenidos considera exclusivamente los resultados que arrojó éste, que comprende -- aproximadamente a quinientos empleados.

2. OBJETIVOS.

2.1. Objetivo General.

- Desarrollar un instrumento válido y confiable que permita valorar en forma sistemática la conducta laboral de los empleados de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2.2. Objetivos Específicos.

- Obtener elementos de juicio para determinar el ascenso escalafonario de los empleados de acuerdo - con el Reglamento respectivo.
- Determinar niveles de sueldos en el puesto específico que desempeña cada empleado de acuerdo al Tabulador Salarial actual.
- Vincular los resultados de la evaluación con el - otorgamiento de Premios, Estímulos y Recompensas.
- Establecer índices de calificación por empleado - para coadyuvar en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores de la Secretaría.

3. FUNDAMENTO LEGAL.

En este capítulo se enuncian los artículos más relevantes de las principales Leyes, Reglamentos y Recomendaciones - que dan sustento legal al presente trabajo y que se contemplaron para la creación del propio Sistema y el Diseño de sus objetivos.

En primer lugar, se fundamenta la elaboración de este Método para efectos escalafonarios y los factores que deben tenerse en cuenta.

- Ley de los trabajadores al servicio del Estado, reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 constitucional¹²

Art. 50.- Son factores escalafonarios:

- I. Los conocimientos.
- II. La aptitud.
- III. La antigüedad, y
- IV. La disciplina y puntualidad.

Se entiende:

- a).- Por conocimientos: la posesión de los princi--

pios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.

b).- Por aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.

c) Por antigüedad: el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente.

Art. 51.- Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.

Art. 52.- Los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

Art. 60.- En los concursos se procederá por las comisiones a verificar las pruebas a que se sometan -

los concursantes y a calificar los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben, de acuerdo con la valuación fijada por los reglamentos.

Art. 62.- La vacante se otorgará al trabajador que habiendo sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo obtenga la mejor calificación.

En segundo lugar, se justifica utilizar la calificación de méritos para el otorgamiento de Premios, Estímulos y Recompensas.

- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas civiles."

Art. 92.- Los estímulos y recompensas se otorgarán a los servidores públicos seleccionados de entre aquéllos que prestan sus servicios en las dependencias y entidades cuyas relaciones laborales se rigen por el apartado "B" del artículo 123 constitucional.

Para el otorgamiento de los estímulos y recompensas a que se refiere el párrafo anterior, deberá -

seleccionarse de entre los servidores públicos a - aquellos que hayan realizado alguna de las siguientes acciones:

- a).- Desempeño sobresaliente de las actividades en comendadas.

- b).- Aportaciones en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
(siguen los incisos c, d, e, f y g).

A continuación, se legitima la injerencia de la Dirección General de Recursos Humanos en la elaboración de estos -- Sistemas y en la coordinación de las acciones correspondientes.

- Reglamento Interior de la Secretaría.¹⁶

Art. 34.- Corresponde a la Dirección General de Recursos Humanos:

VI.- Elaborar y establecer las normas sobre admisión de personal en todas las unidades administratiu

vas de la Secretaría, determinar la metodología conducente en el reclutamiento, selección, inducción, orientación y mejoramiento del personal y vigilar su observancia.

XIV.- Coordinar las actividades y procedimientos que en materia de personal lleven a cabo las diversas unidades administrativas de la Secretaría, las que serán auxiliares de esta Dirección.

XVIII.- Proponer las políticas, formas y procedimientos en materia de estímulos y recompensas y decidir sobre las proposiciones que se hagan conforme a las condiciones generales de trabajo.

Otro fundamento legal para la aplicación de este método en el otorgamiento de incentivos, es el siguiente:

- Reglamento de condiciones generales de trabajo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.¹⁴

Art. 44.- Los trabajadores realizan un servicio público que por su naturaleza debe ser de la máxima calidad y eficiencia, por lo que, aquéllos que así lo

realicen se les estimulará de conformidad con la Ley respectiva.

La intensidad del trabajo se determinará por el desempeño de las labores que se asignen a cada trabajador, durante las horas de la jornada reglamentaria.

Art. 85.- La Secretaría otorgará estímulos y recompensas a los trabajadores que se distingan por su puntualidad, eficiencia, constancia y servicios relevantes, independientemente de los que establezca la Ley de Estímulos y Recompensas a los Funcionarios y Empleados de la Federación y del Distrito Federal.

Art. 86.- Los estímulos consistirán en:

- a).- Nota de mérito o menciones honoríficas
- b).- Diplomas.
- c).- Distintivos.
- d).- Medallas
- e).- Premios en efectivo.

Las recompensas consistirán en:

- a).- Vacaciones extraordinarias.

- b).- Becas a Instituciones educativas del país o del extranjero.
- c).- Premios en efectivo.

Art. 88.- La selección de los trabajadores que ameriten estímulos o recompensas, así como la calificación de los factores que influyan en su otorgamiento, estarán a cargo del Jefe de la Unidad Administrativa en que preste sus servicios el trabajador, los concederá el Oficial Mayor por conducto del Director General de Administración o del de Personal, según sea el caso, con la intervención del sindicato.

Art. 89.- Se otorgará una nota buena al trabajador de la Secretaría que, en su trimestre, desempeñe con exactitud, esmero y eficacia, las labores que se le hayan encomendado, observe las disposiciones que rijan sus funciones y no tenga retardos ni faltas de asistencia injustificadas en dicho lapso.

El siguiente Reglamento justifica la utilización del Método de Calificación de Méritos en lo relativo a los ascensos escalafonarios.

- Reglamento de escalafón de la Secretaría de Comunica

ciones y Transportes (proyecto).¹⁵

Art. 4.- El ascenso de los trabajadores se determinará mediante la aplicación de un sistema de calificación de los siguientes factores escalafonarios: conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad, en los términos del capítulo quinto de este reglamento.

Art. 37.- Los factores escalafonarios deberán ser evaluados semestralmente, de acuerdo con las normas que se establecen en el presente capítulo, concentrándose la información de los cuadros escalafonarios elaborados para tal efecto, en los que se acreditará la capacidad del trabajador en el puesto que desempeña; así mismo, en el caso de que ocurra una vacante, se incluirá la calificación del examen a que se haya sometido el aspirante, a efecto de acreditar el adecuado desempeño en el puesto que pretende ocupar.

Art. 38.- Los conocimientos.- Para evaluar el factor conocimientos se requiere:

a).- La calificación que realiza la Comisión -

Calificadora de cada unidad escalafonaria de este factor en el puesto que desempeña el trabajador, aplicándose, para tal efecto, el Sistema de Calificación de Méritos establecido en la Secretaría.

Art. 39.- La aptitud, disciplina y puntualidad serán evaluadas semestralmente, en los términos del artículo 37 de este reglamento, bajo el procedimiento que establezca el "Sistema de Calificación de Méritos" de la Secretaría.

Art. 40.- La antigüedad sólo será evaluada, cuando los trabajadores aspirantes a una plaza vacante obtengan, después de la suma total de los restantes factores, la misma calificación.

Por último, Autoridades del Sector Público recomiendan la elaboración de instrumentos de evaluación y la aplicación sistemática de los mismos.

- Recomendaciones para la reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Poder Ejecutivo Federal del Comité Técnico Consultivo de Uni-

dades de Recursos Humanos.¹³

Rec. 10.- Implantar procedimientos escalafonarios que garanticen una correcta evaluación de los factores -- que integran el derecho de ascenso.

Rec. 11.- Establecer procedimientos adecuados para --, comprobar la posesión de los conocimientos y aptitudes que el puesto demande y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia en el puesto.

4. FUNDAMENTO TEORICO

El diseño de programas para la valoración del mérito individual tiene que estar en función de las necesidades específicas de la organización y responder precisamente a una exigencia institucional, al tiempo que se sustenta en un marco teórico que oriente el logro de un método objetivo de calificación. Con este último propósito, a continuación se expondrá de modo general las consideraciones teóricas de algunos autores contemporáneos, cuyas experiencias en la aplicación de métodos semejantes enriquecieron este trabajo.

4.1. Definición

Como no existe acuerdo en la denominación de esta técnica, se le asignan diferentes nombres que varían de una organización a otra, tanto del Sector Público * como del Privado. Por ejemplo, para Reyes Ponce A. se llama calificación de méritos y la define como "... 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"¹⁸. Para Arias Galicia F., "... La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cua-

* Ver página 25

lidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo"¹. Para Tiffin, J. y McCormick, E.J"... La calificación de méritos consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo del empleado en cuestión"²¹.

Otros autores la denominan evaluación del desempeño,⁶ evaluación de la conducta laboral,⁸ revisión y análisis del rendimiento,⁹ etc. y la definen de acuerdo con sus inclinaciones particulares.

En el caso concreto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se adopta el nombre de "calificación de méritos" y encuentra su justificación en los objetivos del propio sistema. Es decir, los objetivos específicos determinan la necesidad de identificar y recompensar las conductas positivas y el desarrollo de capacidades que van más allá del cumplimiento de las actividades encomendadas, consideraciones implícitas en el término mérito. Por lo tanto, se entiende por Calificación de Méritos la evaluación sistemática de la conducta laboral de un empleado realizada por su jefe inmediato, con el fin de re

compensar el desempeño sobresaliente en primer término, e identificar conductas indeseables para reforzar los sistemas de capacitación y motivación de esta Secretaría, en segundo.

4.2. Antecedentes de utilización

Existen evidencias de que la calificación de la conducta laboral ha existido de una y otra forma desde que el individuo fue capaz de juzgar a sus congéneres. Al través del tiempo, estas apreciaciones indiferenciadas e imprecisas han evolucionado en métodos sistemáticos de evaluación cuya utilización en el campo de la Industria cada vez es más frecuente. Por ejemplo en los Estados Unidos, "Una encuesta llevada a cabo en 400 compañías - por el National Industrial Conference Board, descubrió que aproximadamente la mitad tenía por costumbre calificar los méritos de sus empleados"²¹. Por otra parte, -- "El hecho de que más de las dos terceras partes de 426 Industrias de Transformación y 529 de otra índole, estudiadas en una encuesta, se encontró que tenían programas individuales de evaluación del desempeño, indica la aceptación general de tales programas en la Industria"⁵.

En lo que respecta a México, "De acuerdo a un estudio, sólo el 41.82% empleaba la calificación de méritos. En otra encuesta realizada por la Confederación Mexicana - de Asociaciones de Relaciones Industriales, resultó que el 54.31% de las organizaciones que formaron la muestra tenían la evaluación de méritos como una de sus funciones. De 37 empresas importantes que cotizan en la Bolsa de Valores de México, el 78.3% emplean esta técnica; 14 de las 37 emplean escalas porque se adaptan más a la organización, son más fáciles de comprender y rinden resultados inmediatos. El 71.8% de las organizaciones -- contestó que el personal se siente alentado y trabaja mejor al sentirse evaluado, dado que el 72.4% de esas - empresas dan a conocer los resultados al personal. El tiempo que tienen empleando la calificación de méritos varió desde 75 años hasta 22 días. El 33.3% dijo que - los resultados del Sistema han sido altamente satisfactorios, el 30% que han sido satisfactorios, y el 36.6% que han sido aceptables. Ninguna organización contestó que han sido deficientes o nulos".

Como no existía información sobre la utilización de esta técnica en el Sector Público de México, durante el mes de Enero de 1982 se realizó un estudio exploratorio

que consistió en sostener entrevistas estandarizadas con cada uno de los representantes de las Direcciones de Personal de las 17 Secretarías de Estado, que son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H. y C.P.)
- Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.)
- Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP)
- Secretaría de Gobernación (S. G.)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T. y P.S.)
- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN)
- Secretaría de Comercio (S.E.C.O.M.)
- Secretaría de Turismo (S.E.C.T.U.R.)
- Secretaría de Educación Pública (S.E.P.)
- Secretaría de Marina (S. M.)
- Secretaría de la Defensa Nacional (S.D.N.)
- Secretaría de Pesca (S.P.)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.)
- Secretaría de la Reforma Agraria (S.R.A.)
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)
- Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.)
- Secretaría de Salubridad y Asistencia (S.S.A.)

Estas entrevistas fueron hechas por el autor y se basaron en un formato de 12 puntos que incluyó tanto preguntas --

abiertas como de dos opciones*. Los datos obtenidos pueden resumirse como sigue:

De las 17 Secretarías, tan sólo 7 -SHyCP, SPP, SAHOP, SG, ST y PS, SEPAFIN y SECOM- tienen un método más o menos objetivo de calificación. Las otras diez restantes, aún carecen de metodología definida, o, en el mejor de los casos, cuentan con procedimientos que están lejos de ser válidos y confiables/.

Ninguna de estas siete instituciones que supervisan sistemáticamente a su personal tienen métodos o instrumentos de calificación semejantes, incluso, su denominación es diferente:

En la SH y CP, Análisis y Evaluación del Desempeño;
 en la S.P.P., Calificación de resultados;
 en la SAHOP, Evaluación del Desempeño en el Puesto;
 en la S.G., Evaluación del Desempeño;
 en la ST y PS⁺ Evaluación del Desempeño Sobresaliente,
 Evaluación de Elaboración de Proyectos Relevantes,
 Información Escalafonaria,
 Evaluación del Personal de Nuevo Ingreso;

* Ver anexo 1

+ Esta Secretaría cuenta con cuatro Métodos de Calificación

en la SEPAFIN, Evaluación del Desempeño Laboral y,
 en la SECOM, Calificación de Factores Escalafonarios.

Asimismo, todas difieren en el nombre y número de las características conductuales a evaluar y, en menor medida, en la frecuencia (cuadro 1) y objetivos de aplicación (cuadro 2).

CUADRO 1. Frecuencia de aplicación del Método de Calificación en cada Institución del Sector Público Centralizado
 (Enero 1982)

FRECUENCIA	I N S T I T U C I O N E S						
	SHyCP	SPP	SAHOP	SG	STyPS	SEPAFIN	SECOM
CADA 3 MESES	○				*		
CADA 6 MESES				○	○		
CADA AÑO		○	○		○	○	○

* ver anexo 1

CUADRO 2. Objetivos de los Métodos de Calificación por cada Institución del Sector Público Centralizado

(Enero 1982)

OBJETIVOS	I N S T I T U C I O N E S						
	SHyCP	SPP	SAHOP	SG	STyPS	SEPAFIN	SECOM
APTITUD AL PUESTO					○		
ASCENDER EN ESCALAFON				○	○		○
OTORGAR PREM., EST. Y RECOM.	○	○	○	○	○	○	

CUADRO 3. Número de características conductuales a evaluar por cada Institución del Sector Público Centralizado

(Enero 1982)

NUMERO DE CARACTERIS TICAS	I N S T I T U C I O N E S						
	SHyCP	SPP	SAHOP	SG	STyPS	SEPAFIN	SECOM
1	●	●	●	●	●	●	●
2	●	●	●	●	●	●	●
3	●	●	●	●	●	●	●
4	●	●	●	●	●	●	●
5	●	●	●	●	●	●	●
6	●	●	●	●	●	●	●
7	●	●	●	●	●	●	●
8		●	●	●	●	●	●
9		●	●	●	●	●	●
10		●	●	●	●	●	●
11			●	●	●	●	●
12				●	●	●	●
13					●	●	●
14						●	●
15						●	●

Como se muestra en el cuadro 3, mientras una Secretaría califica a su personal en base a solo 4 factores - - - (SAHOP), otras lo hacen con 13 (ST y PS) ó 15 (SEPAFIN). El promedio de características por Institución es de 10 y existen un total de 67 denominaciones diferentes de factores que se utilizan en las 7 Dependencias; el 71.4% de estas Dependencias aplican su técnica cada año, el 28.5% cada 6 meses y otro 28.5% cada 3 meses. El 85.7% de ellas utilizan sus programas para obtener información del empleado a fin de otorgar premios, estímulos y recompensas, el 42.8% para los ascensos escalafonarios y el 14.2% para determinar la aptitud al puesto; en todos los casos se han logrado los objetivos para los que el instrumento fue diseñado. En conclusión, se puede afirmar que la utilización de Métodos de calificación de personal en este Sector ha sido pobre (41.2% de sus Secretarías) e incoordinada. Esto permite cuestionar la efectividad de la propia Reforma Administrativa del Gobierno Federal al menos en este campo ya que, si es considerada como un proceso administrativo cuyas funciones fundamentadas son planear, organizar, ejecutar y controlar²⁰, los datos de la investigación demuestran que carece de Sistemas para evaluar los resultados de las actividades tendientes a la superación laboral y per

sonal del trabajador o, lo que es lo mismo, carece de la función Control.

En otras palabras, suponiendo que se planearon, organizaron y ejecutaron acciones para el Desarrollo del empleado, ¿Cómo se determina si estas acciones fueron las correctas?. En este caso, el proceso administrativo es incompleto.

Por otro lado, la falta de normatividad general en este sentido, ha propiciado la realización de actividades -- aisladas e incoordinadas que han formado criterios diferentes de calificación. Vale la pena preguntarse si un empleado que obtuvo alta calificación en su conducta laboral y se hizo acreedor a Estímulo o Recompensa en una de las 7 Secretarías que cuentan con estos Métodos, lo hubiera logrado de igual manera en otra Institución semejante.

4.3. Sistemas de Calificación

En los ambientes laborales se utilizan tres tipos de -- criterios para la evaluación de los empleados: los de -- producción (cantidad de piezas producidas, número de hojas sin error, etc.), los referidos a datos personales

(antigüedad, notas meritorias, etc.) y los de juicio - (calificaciones dadas por supervisores)⁴ .

Pareciera ser que, dada su sencillez, la evaluación -- del trabajo de producción es el criterio utilizado con mayor frecuencia. Sin embargo, existen evidencias que demuestran todo lo contrario. Algunos autores han señalado que es mucho más frecuente la utilización de los datos de juicio que los de producción y que éstos probablemente son más útiles en actividades manuales y rutinarias⁴. Además, los datos que proporcionó la investigación sobre el uso de sistemas de calificación de - méritos en el sector público en México, revelaron que en las Secretarías de Estado donde se aplican sistemas de este tipo, las evaluaciones se realizan generalmente en base a criterio de juicio.

Cabe hacer notar que las Ciencias Administrativas y -- del Comportamiento² han fundamentado el desarrollo de procedimientos de calificación que reducen considera-- blemente la subjetividad de estos juicios y, aunque se carece de una técnica de validez universal, llegan a - ser confiables.

Debido a la facilidad de acceso a esta información, -
4, 5, 6, 8, 17 y 21 a continuación se describirán en forma -
muy breve los principales Sistemas de Calificación en
orden creciente de su objetividad:

I.- Sistema de comparación.- Consiste en calificar la
conducta laboral de un empleado en relación con -
los demás.

Tiene tres formas principales:

- a).- Alineamiento.- Se enlistan en orden de importancia a todos los empleados de una área administrativa, en función de una característica determinada.
- b).- Comparación por pares.- Se alinean a los trabajadores de un grupo en base a una comparación previa de dos en dos, en función de cada característica a evaluar.
- c).- Distribución forzada.- Se distribuyen a los empleados de cada grupo de trabajo, por cada característica, de acuerdo al principio de -

la curva normal de Gauss.

II.- Sistemas de Escalas.- Consisten en calificar al empleado en base a una escala predeterminada y en la que cada característica se representa por una línea horizontal cuyos extremos corresponden a los grados mínimo y máximo del atributo.

Existen dos tipos de escalas:

- a).- Continuas.- Reciben este nombre si el paso entre un grado y otro de la característica que se califica se hace en forma imperceptible.
- b).- Discontinuas.- Son aquéllas que cuentan con divisiones verticales que corresponden a diferentes definiciones del atributo y, en consecuencia, el paso de un grado al siguiente se realiza en forma brusca.

III.- Sistemas de listas de verificación.- Estos sistemas fueron diseñados principalmente para reducir la subjetividad en las calificaciones y consis--

ten en que el calificador marca, de distintas aseveraciones contenidas en una lista, aquéllas que son características de la conducta del empleado.

También existen dos tipos de listas de verificación:

- a).- Ponderadas.- Hacen referencia a una lista de aseveraciones preparadas con mucho cuidado y que a cada una de ellas corresponde un valor diferente que el supervisor desconoce.
- b).- De preferencia.- Están formadas por frases agrupadas de cuatro en cuatro, dos de ellas orientadas favorablemente y las otras dos en forma desfavorable. En ellas el calificador marca con una señal la cualidad o defecto que considere que posee el empleado y, con otra, la cualidad o defecto de que carezca.

IV.- Método del incidente crítico.- Comprende el re-

gistro de todos aquéllos incidentes a favor y en contra que han originado un éxito o un fracaso - en alguna parte del trabajo del empleado. La calificación se otorga en base al tipo de incidentes que predominan.

- V.- Sistema de apreciación de resultados.- Parte de la base de la administración por objetivos y propone la división de las metas de la organización y del empleado en actividades y, la distribución del tiempo total, en pequeños períodos que corresponden a cada actividad.

Los pasos de la apreciación de resultados pueden resumirse así:

- a).- Definir los objetivos de cada unidad laboral.
- b).- Determinar las actividades que se requieran para lograr cada objetivo.
- c).- Calendarizar las actividades.
- d).- Fijar controles a las actividades.

e).- Realizar la evaluación.

Una característica importante de este sistema es que el subordinado realiza, junto con su jefe inmediato, la evaluación de lo que ha logrado en relación con las metas fijadas con anterioridad.

VI.- Modelo centro de investigación.- Se fundamenta principalmente en los resultados del análisis experimental de la conducta y establece un sistema de medición que involucra todas aquellas conductas de una misma clase, que pueden ser mantenidas por un solo reforzador.³

En síntesis, los pasos para llevar a cabo el sistema modelo centro de investigación, son los siguientes:

a).- Analizar el puesto para determinar las actividades que la persona debe realizar, periodicidad de su realización y grado de importancia de cada una de ellas.

b).- Definir operacionalmente las conductas deseadas.

- c).- Determinar el número y adecuación de las defini
ciones.
- d).- Entrenar personal responsable y realizar moni
toreo de iniciación.
- e).- Aplicar el procedimiento de evaluación que con
siste en observar la conducta del empleado y se
ñalar, en un formato especialmente diseñado, la
frecuencia de presentación del comportamiento -
deseado, de acuerdo a las características especi
ficadas en las definiciones operacionales elabo
radas anteriormente.
- f).- Supervisar en forma periódica a los califica
dos a fin de constatar si la evaluación de las
diferentes tareas se ha hecho con las especifica
ciones acordadas y en los periodos preestable
cidos.
- g).- Concentrar la totalidad de los datos.
- h).- Establecer las consecuencias de tipo administra
tivo que obtendrá el empleado con su actuación.
- i).- Evaluar los resultados del procedimiento.

VII.- Centros de Evaluación.- Este sistema consiste en una "serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito de un puesto de tipo Gerencial".⁷

4.4. Errores mas comunes de calificación.

La frecuencia de utilización de los criterios de juicio en sistemas de calificación no implica que sean los más objetivos y sencillos de cuantificar. Generalmenté, resulta mucho más fácil obtener información sobre la conducta laboral de un empleado en términos de cifras de producción. Sin embargo, las características específicas de las actividades de las organizaciones impiden utilizar estas últimas y lo indicado es adoptar los juicios humanos para determinar la competencia del trabajador.

Frecuentemente los juicios humanos están sujetos a la influencia de distorsiones, prejuicios y otras variables extrañas que inciden en la objetividad de los resultados, a tal grado que es en verdad difícil obte--

ner evaluaciones totalmente válidas y confiables.

La falta de una técnica de calificación intrínsecamente válida ha hecho que se conceda mayor atención a -- los tipos de errores que tienen mayor probabilidad de presentarse, a fin de disminuir en todo lo posible -- las condiciones que los propician.

A continuación se describen, en forma breve también, los errores de calificación^{4, 5, 6, 8, 17 y 21} en que incurren con mayor frecuencia los evaluadores.

"Efecto de Halo".- Se refiere a la tendencia a permitir que la calificación de un rasgo específico de un individuo influya en la calificación de sus otras características. Esta tendencia es extraordinariamente difícil de evitar y parece ser que es más fuerte, en rasgos que no son fácilmente observables y que se definen sin claridad.

Para reducir este influjo es recomendable calificar -- separadamente en cada rasgo a todo el personal que corresponde y modificar el sentido menor-mayor de algunas escalas para invertirlo a mayor-menor.

Tendencia Central.- Consiste en evitar los juicios extremos al considerar a todos los trabajadores como normales o promedio. Se presenta con mayor frecuencia -- cuando los calificadores desconocen lo que se califica o cuando éstos se niegan a manifestar juicios extremos sobre su personal.

Para evitarla se aconseja hacer más precisas las definiciones, utilizar un número par de grados de cada factor y, en lugar de asignar los grados de menor a mayor, distribuirlos al azar.

Error Constante.- Es una tendencia general a calificar a todos los empleados demasiado alto (calificadores benévulos) o demasiado bajo (calificadores rigurosos). En el primer caso se habla de errores de indulgencia y, en el segundo, de severidad.

Además de las consideraciones inherentes a la personalidad del calificador que determinan el carácter reforzante de las consecuencias de otorgar altas o bajas calificaciones, existen algunos factores externos que facilitan la incurrencia en este tipo de error: en primer lugar, está la Proximidad Física referida a que -

las evaluaciones hechas por los jefes inmediatos pueden estar afectadas por la distancia física que los separa de sus subordinados; generalmente, se otorgan calificaciones más indulgentes al empleado que trabaja más cerca del jefe en virtud de que así se incrementa la probabilidad de que surjan relaciones de amistad entre ellos. En segundo lugar, está el Ambiente Laboral y se refiere a que los cambios en las variables sociales pueden afectar las relaciones interpersonales. Grupos en los que se fomenta la cooperación y participación entre sus miembros darán por resultado lazos más amistosos y agradables y, por lo tanto, habrá mayor disposición a la indulgencia; en cambio, la aparición de tensiones, a las que acompaña casi siempre la proyección de la agresión, predispondrá la tendencia a las evaluaciones rigurosas. Por último, se habla de que la Manifestación de Críticas tiene efectos catárticos que reducen la hostilidad interpersonal y aumentan la probabilidad de otorgar calificaciones indulgentes; la inhibición de estas manifestaciones tendrá una relación directa con la tendencia a evaluar en forma rigurosa⁶.

Contraste y Similitud.- Se habla de contraste cuando

el calificador juzga las características de las otras - personas de manera opuesta a como se percibe a sí mismo; similitud es cuando califica del mismo modo como se percibe a sí mismo. Es importante proporcionar adiestramiento al evaluador para que se avoque a la calificación de los rasgos de otros y no a los de su personalidad.

Diferencias Interdepartamentales.- Se refiere a la discrepancia de las calificaciones entre diferentes departamentos y, por lo regular, es debida a interpretaciones distintas de las escalas del sistema. Una recomendación para evitar este error consiste en valorar las calificaciones de cada empleado en relación con las de sus compañeros de departamento en lugar de las obtenidas por todo el personal de la organización.

Diferencias en el Trabajo.- Aunque se espera que el Sistema sea capaz de distinguir los diferentes desempeños, ocurre con frecuencia que se otorgan calificaciones más altas a puestos que desarrollan actividades complejas - que a puestos con actividades simples. Una recomendación para solucionar esto es comparar la calificación de un empleado con las de los demás que desempeñen funciones análogas.

Efecto de la Memoria.- Este error deriva de la tendencia del calificador a mantener constantes sus propios juicios sobre un mismo empleado, a lo largo del tiempo, más de lo que la situación objetiva justifique.

Cabe aclarar que los resultados fallidos de los programas de evaluación no siempre pueden deberse a errores cometidos en su aplicación sino al instrumento en sí, ya que éste, como todos, tiene límites en donde su utilización resulta eficaz. El reconocimiento y la aceptación de los límites permitirá mantener expectativas sobre bases de verdad, respecto al instrumento de calificación que se adopte¹⁷.

4.5. Características a Calificar.

Cuando la estructura organizacional de la empresa lo permite, los rasgos que se incluyen en los Sistemas de Calificación son producto del análisis de puestos y su selección estará determinada por la facilidad de cuantificación y por la importancia que representen para el desempeño exitoso de una tarea. En la medida que se incremente el número de puestos en una organización, el Sistema de Calificación, si es aplicable a

amplios sectores del personal, tenderá a incorporar factores más generales con objeto de comprender las diferentes actividades. Así, se puede pensar que mientras menor sea el número de áreas distintas en una empresa, mayor será la posibilidad de contar con características específicas para los puestos. En otras palabras, la generalidad de los rasgos estará en función directa del número de actividades diferentes que se desarrollan en la organización.

Por tal motivo, la cantidad de rasgos que contienen los Sistemas de Calificación varía desde un mínimo de cinco a un máximo de quince, y se considera como número idóneo siete u ocho¹⁸ siempre y cuando estén contempladas todas las características relevantes para el desempeño de un puesto, sin sobreponerse.

4.6. Ponderación de las características.

Para desempeñar con éxito las funciones de un puesto específico, es necesario desarrollar en forma óptima las características que son esenciales al puesto, otras, -- que no son tan importantes, bastará que se desarrollen medianamente y, otras más, casi no requerirán desarro--

llo. Es decir, no todos los criterios de ejecución -- contribuyen de la misma manera a la actuación eficaz - de una tarea. En general, se valora cada uno de ellos en función de lo que parece ser de relativa importan-- cia para la presentación de conductas laborales merito_u rias y, como no existe método alguno para establecer - ponderaciones sobre bases objetivas, es frecuente asig_u narlas en base a una jerarquización de las caracterís- ticas hechas por personas muy bien compenetradas en el trabajo en cuestión' .

5. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CALIFICACION.

Como se vió en el capítulo anterior, existen varios tipos de sistemas de calificación cuyas características difieren entre unos y otros. Algunos ofrecen el indubitable valor de ser muy precisos, toda vez que han demostrado su objetividad y validez en ambientes más o menos controlados¹⁹ y, quizá su único inconveniente sea que, al tratar de aplicarlos a amplios sectores de población, se dificulta su manejo. En contraparte, otros sistemas poseen como única cualidad que son fáciles de utilizar aún en grandes núcleos de personal, aunque con frecuencia sus resultados son altamente subjetivos y cumplen nada más con la función de justificar una acción que fué programada en virtud de una normatividad externa inevitablemente impuesta al organismo donde se aplican.

Entre estos dos extremos se encuentra el método aquí propuesto. Su diseño está determinado, en cierta medida, por las condiciones prevalecientes en el momento de su aplicación, entre las que destacan las exigencias de las autoridades por contar con un método capaz de discriminar las actuaciones de los empleados de la Secretaría, al tiempo que arrojará resulta

dos inmediatos y funcionara sin presupuesto especial -- asignado.

Así, como el número de empleados de la Secretaría - - - asciende aproximadamente a 65,000 * , en instrumento -- más adecuado es una cédula que integre los criterios bá sicos a considerar en el desempeño laboral, sencilla de aplicar y cuantificar, sin dejar de tomar en cuenta las recomendaciones teóricas que alimentaron este trabajo. Su elaboración parte del método de escalas discontinuas (uno de los mas usuales en el Sector Público, por la fa cilidad de su manejo y la claridad en la presentación - de los datos) y está constituida por ocho factores defi nidos y clasificados de acuerdo al nivel de actuación - en los mismos, en una escala que comprende cinco posibi lidades de respuesta que abarcan entre el mayor grado - de eficacia.

5.1. Factores que se integran.

La selección de los factores que integran la Cédula de Calificación de Méritos fue una conjunción de los que -- marca la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio -- del Estado, por una parte, y argumentos de tipo mas prác tico, como el Análisis de Puestos y experiencias en Ins-

* Año de 1982.

tituciones análogas, por la otra.

Como se menciona en el capítulo 3 de este trabajo, la referida Ley establece que son factores escalafonarios los Conocimientos, la Aptitud, la Antigüedad y, por último, la Disciplina y Puntualidad. Como el término Aptitud es muy genérico, la propia Ley lo define en los siguientes términos: "La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada". Por tanto, para efectos de este trabajo, el factor Aptitud comprende la Iniciativa, Laboriosidad y Eficiencia. Como este último factor se refiere a la efectividad para realizar una tarea, se divide a su vez en Calidad y Cantidad de Trabajo.

En virtud de que el factor Antigüedad es considerado únicamente cuando a igualdad de condiciones sea necesario un desempate, las características que se integraron primeramente a la cédula fueron: 1) Conocimientos, 2) Iniciativa, 3) Laboriosidad, 4) Cantidad de trabajo, 5) Calidad de Trabajo, 6) Disciplina y, 7) Puntualidad.

Esta lista de factores fue enviada al Departamento de Planeación para que, en base al análisis de puestos de toda la Secretaría, que ahí se estudia y actualiza,

se hicieran las observaciones convenientes y propusieran las modificaciones necesarias.

Las observaciones mas relevantes fueron dos: en primer lugar, se carecía de algún factor que hiciera referencia a la responsabilidad del empleado hacia las tareas encomendadas, por lo que se proponía crear este factor o darle este sentido al rasgo Laboriosidad. En segundo lugar, se señaló la necesidad de integrar un factor que se refiriera a las relaciones del empleado con sus compañeros, es decir, al trabajo en equipo.

Debido a la imposibilidad de soslayar lo estipulado por la Ley, la manera en que se resolvieron estos problemas fue que, en el primer caso, al factor Laboriosidad se le otorgó significado de responsabilidad en la definición y descripción de sus rangos. En el segundo, se dividió el factor Disciplina en Integración, que hace referencia al trabajo en equipo, y Acatamiento de instrucciones, -- que hace referencia a la disciplina propiamente dicha.

En consecuencia, los factores que quedaron integrados definitivamente a la Cédula de Calificación de Méritos, -- fueron:

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 1.- Conocimientos, | 5.- Calidad de Trabajo, |
| 2.- Iniciativa, | 6.- Integración, |
| 3.- Laboriosidad, | 7.- Acatamiento de Instrucciones y, |
| 4.- Cantidad de Trabajo | 8.- Puntualidad. |

Con objeto de evitar interpretaciones diferentes para cada una de estas características, se acordó con los titulares de los Departamentos de la Dirección General, que de alguna forma tienen que ver con la aplicación del Programa, definir las de la siguiente manera:

- | | |
|------------------|---|
| - Conocimientos. | Habilidad de la persona para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que posee para desempeñar su puesto, así como las políticas y normas relacionadas con el mismo. |
| - Iniciativa. | Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se le presentan y proponer soluciones adecuadas para resolverlos. |
| - Laboriosidad | Capacidad para aceptar y dedicarse a |

los deberes y situaciones del trabajo.

- Cantidad de Trabajo Volumen de trabajo efectuado en relación con las metas establecidas - en condiciones normales.
- Calidad de Trabajo. Grado de precisión, presentación y confiabilidad en el trabajo realizado.
- Acatamiento de Instrucciones Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores.
- Puntualidad. Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

5.2. Distribución de rangos

Cada factor contiene cinco subdivisiones denominadas Rangos que describen los diferentes grados de actuación de un empleado en esa característica en particular. El pri-

mer grado, corresponde a la carencia de eficacia (pésimo), el segundo, al mínimo de eficacia (malo), el tercero, a la escala media (regular), el cuarto, al superior a la escala media (bueno) y, el quinto, al mayor grado de eficacia (óptimo).

Con el propósito de que se reduzca la probabilidad de incurrir en mediciones constantes (bajas, medias o altas), y que la persona encargada de calificar lea detenidamente las casillas de cada factor, los rangos están distribuidos, sin orden específico, de la manera siguiente:

F A C T O R	R A N G O				
	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTOS	Malo	Optimo	Regular	Pésimo	Bueno
INICIATIVA	Regular	Pésimo	Optimo	Bueno	Malo
LABORIOSIDAD	Bueno	Regular	Malo	Optimo	Pésimo
CANTIDAD DE TRABAJO	Pésimo	Bueno	Regular	Malo	Optimo
CALIDAD DE TRABAJO	Optimo	Malo	Bueno	Pésimo	Regular
INTEGRACION	Bueno	Malo	Regular	Optimo	Pésimo
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	Malo	Pésimo	Bueno	Optimo	Regular
PUNTUALIDAD	Regular	Bueno	Pésimo	Malo	Optimo

Esta distribución de rangos es susceptible de modificarse en ulteriores periodos de calificación.

5.3. Asignación de jerarquía de factores.

Asignación de jerarquía de factores, significa determinar el orden de importancia relativa de los factores -- que integran el sistema. Al rango más importante para el desempeño de un puesto se le asigna el número uno; - al siguiente en importancia, el número dos y así sucesivamente hasta llegar al número ocho, que es el menos importante en ese caso particular.

La pretensión es que esta jerarquía sea asignada en base al análisis de puestos, por personal especializado - de la Dirección de Recursos Humanos, y que el calificador se avoque únicamente a señalar el rango de actuación del empleado. Sin embargo, debido a la cantidad de - - tiempo que se invertiría en tal estudio, en primera instancia este orden jerárquico de características será de terminado por el Jefe inmediato del empleado a calificar.

5.4. Ponderación de los Factores en la Jerarquía

A cada factor le corresponde un peso específico máximo - que está en función del orden de importancia relativa señalada por el calificador. Los factores más relevantes para el buen desempeño de un puesto son los que se ponderan más alto.

Para este efecto se ha diseñado el siguiente patrón:

Jerarquía	1	2	3	4	5	6	7	8
Peso Específico	20	20	15	15	10	10	5	5

Cualquiera que sea el orden de importancia de los factores, si el empleado es calificado como óptimo en cada factor, la suma es de 100 puntos.

5.5. Calificación.

Como las características a evaluar tienen una distribución diferente de rangos, para cada una de ellas se elaboró una plantilla de calificación* que considera, por un lado, el número de rango y, por el otro, la jerarquía determinada por el calificador.

* Ver anexo 2.

Es decir, estas plantillas cuentan con cinco divisiones verticales que corresponde a cada uno de los rangos de la escala y cuatro divisiones horizontales que corresponden a la jerarquía asignada. La unión de estas divisiones forman casillas y el valor en cada una de ellas es el resultado de dividir el peso específico máximo de cada prioridad entre cinco, de tal suerte que si el peso es 10, las casillas tienen valores de 2, 4, 6, 8 y 10 -- distribuidos conforme al orden de los rangos en la escala. A cada una de las posibilidades de respuesta en la cédula le corresponde una calificación determinada en la plantilla.

Con objeto de evitar que los empleados influyan directa o indirectamente en la asignación de calificaciones, así como que los resultados se manipulen, el jefe inmediato únicamente asigna la jerarquía de los factores y determina el número de rango de cada factor que corresponda a la actuación del empleado. La obtención de las calificaciones por factor y su sumatoria, serán realizadas al -- través de procesos mecanizados de computación, por medio de la codificación de la cédula*.

*Ver figura 1



SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

DATOS GENERALES

Nombre	<input type="text"/>
Filiación	<input type="text"/>
Clave presupuestal	<input type="text"/>
Código del puesto	<input type="text"/>
Tipo de empleado	<input type="text"/>

ASIGNACION DE JERARQUIA Y NUMERO DE RANGO

FACTOR	JERARQUIA	NUMERO DE RANGO
Conocimientos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Laboriosidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cantidad de trabajo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de trabajo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Integración	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acatamiento de instrucciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tipo de movimiento (A, B, C)	<input type="text"/>
Fecha de movimiento (DD, MM, AA)	<input type="text"/>

NOMBRE Y FIRMA DEL CALIFICADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE SINDICAL
 (Para empleados de base)

Con fines prácticos, se diseñó un Instructivo de Calificación* que, aparte de describir paso a paso el correcto llenado de la cédula, explica en forma breve las características generales del método.

5.6. Personal Calificable.

En el Sector Público, la designación del personal para ocupar los puestos de confianza se realiza mediante procedimientos diferentes a los que establece el Sistema Escalafonario. Cuando se trata de cubrir vacantes en puestos de mandos intermedios y superiores, esta designación se determina principalmente por el grado de relación directa o indirecta que existe entre el aspirante y el funcionario que lo decide. En este sentido, cabe pensar que cuando se pretende calificar los méritos en estos niveles, los juicios tenderán a ser indulgentes debido a por lo menos dos variables: la primera es propiamente la relación que existe entre calificador y calificado y, segunda, que en cierta forma la evaluación de la conducta laboral del subalterno implica evaluar también el acierto de su designación.

* Ver anexo 4

Por otro lado, existen formas menos personales de evaluar a los servidores públicos de mandos intermedios y superiores, que implican llevar un registro de las metas programadas para un ejercicio específico y establecer un control periódico de los avances en cada renglón al cotejarlas acciones programadas con las realizadas.

Por tales motivos se dispuso que son calificables todos los empleados de base y confianza que laboran en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que desempeñen puestos jerárquicamente inferiores a Jefes de Departamento o equivalente.

5.7. Resultados Esperados.

La carencia de registros de actuación de los empleados en la Secretaría, imposibilita establecer comparaciones entre los resultados de la Calificación de Méritos y otros patrones. Por eso, los datos que arroje la aplicación del método, serán analizados por unidades específicas de trabajo y en conjunto; se espera que estos datos puedan ser distribuidos en una Curva de Distribución Normal, donde la mayoría de los sujetos calificados se encuentren en la parte central y su número vaya disminuyendo conforme se avanza a los extremos de la curva.

6. PROCEDIMIENTO DE APLICACION

En septiembre de 1982 se llevó a cabo la presentación del proyecto de Calificación de Méritos ante las autoridades de la Dirección General de Recursos Humanos * quienes, -- después de haber manifestado su acuerdo con el programa, sugirieron se realizara un estudio piloto con el personal que conforma la propia Dirección, a fin de obtener información de carácter práctico, para reforzar la exposición del proyecto ante los funcionarios responsables de autorizar su aplicación en toda la Secretaría. Asimismo, indicaron que, para evitar atrasos en la realización de las - tareas, se aplicara en las áreas que tuvieran menos cargas de trabajo,

Cabe hacer notar que, para el análisis de los datos en este trabajo, inicialmente se pretendía considerar los resultados de la aplicación en todo el universo, pero, como esto depende de las decisiones de las Autoridades Superiores y por diversas circunstancias estas decisiones usualmente tardan en emitirse, se consideraron los resultados que -- arrojó el estudio piloto exclusivamente.

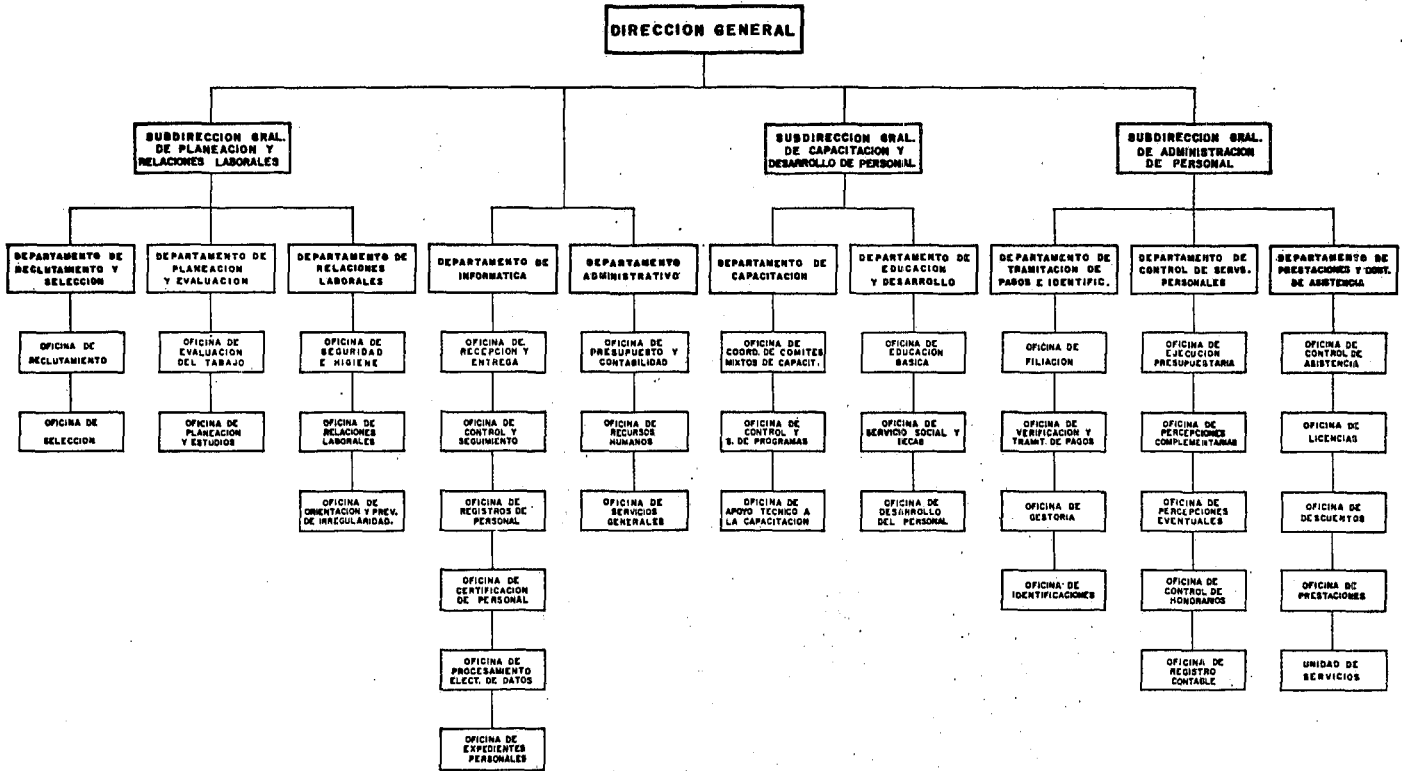
* Ver anexo 3

Esta Dirección General, cuya estructura organizacional aparece en la figura 2, comprende un número aproximado de 650 empleados de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre 18 y 65 años que en su mayoría ocupan puestos -- donde se desarrollan actividades de oficina, tales como Secretarías, Supervisores, Archivistas y Auxiliares Administrativos. De ellos fueron calificados sólo 500, - debido a que los Departamentos de Tramitación de Pagos e Identificaciones y de Control de Servicios Personales, junto con las jefaturas de las 3 Subdirecciones, no se consideraron en el programa por tener altas cargas de - trabajo.

La calificación fue realizada en el periodo comprendido entre los primeros días del mes de noviembre de 1982 y los últimos del mes de enero de 1983, incluyendo al personal de los siguientes departamentos.

Departamento	No. de Empleados
Reclutamiento y Selección	26
Planeación y Evaluación	32
Relaciones Laborales	51
Informática	148

FIGURA 2
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
ORGANIGRAMA



Administrativo	50
Capacitación	13
Educación y Desarrollo	17
Prestaciones y Control de Asistencia	<u>163</u>
T o t a l	500

A cada uno de los Jefes de estos Departamentos se les llevó un número pertinente de Cédulas de Calificación e Instructivos y en forma verbal se les proporcionaron, en palabras más o palabras menos, las siguientes indicaciones: "Estas Cédulas forman parte del proyecto de Calificación de Méritos en la Secretaría, que tiene como objetivo principal distinguir sistemáticamente niveles de eficiencia entre los empleados para que puedan ser recompensados los merecedores a ello y, como objetivo secundario, detectar los desempeños pobres para reforzar la información sobre necesidades de capacitación".

"El procedimiento consiste básicamente en que cada Jefe de Departamento y Oficina califica a su personal en base a este instructivo. La información que usted nos proporcione será utilizada únicamente para probar la validez del instrumento y se manejará con absoluta discreción".

Cada Jefe de Departamento distribuyó los instructivos y las cédulas entre las áreas de su cargo y, una vez realizada la calificación, estos documentos fueron recopilados y concentrados en una unidad administrativa específica para efectuar el análisis de la información.

Este análisis se avocó al comportamiento de los datos obtenidos en la aplicación del Programa en toda la Dirección General, en cada departamento y, en el área que correspondió a un solo calificador, obteniendo para cada una de las distribuciones, su media, desviación estándar y polígono de frecuencia, lo que permitirá establecer -- comparaciones entre las áreas y con respecto al total de datos.

Por último, cabe mencionar que para el cálculo de la media y la desviación estándar se utilizaron las siguientes formulas:²²

$$M = \frac{E f X}{N} \quad S = \sqrt{\frac{E f X^2 - \frac{(EFX)^2}{N}}{N - 1}}$$

donde:

M = Media del grupo de calificaciones

S = Desviación estándar

f = Frecuencia de cada calificación

E = Suma de

X = Calificación

N = Número total de casos

En el Capítulo siguiente se informa sobre los resultados obtenidos en base a la aplicación de estas fórmulas.

7. RESULTADOS

En la Tabla I, Concentrado de Datos de la Dirección General, se puede observar una distribución de frecuencias - que, pese a pequeñas irregularidades, es muy semejante a una distribución normal. El polígono de frecuencia en - el que se representan estos datos es asimétrico con cierta deformación negativa, causada por algunas crestas en el área correspondiente a calificaciones altas, lo que - es señalado también por una media aritmética ligeramente elevada con relación a la mitad de la escala.

En el concentrado de datos de la Tabla II, para el Departamento de Reclutamiento y Selección, se aprecia una distribución de frecuencias un poco irregular con tendencia hacia las calificaciones altas, lo que determina que la media aritmética y la desviación estándar sean un poco más elevadas que en la Tabla anterior. En el polígono de frecuencia, a pesar que se modificaron los valores del eje de las ordenadas, la curva se encuentra muy próxima al eje de las abscisas debido al reducido número de casos y a la baja frecuencia de calificaciones en cada intervalo de clase.

Resulta muy significativo observar que los datos de la Tabla III, relativos al Departamento de Planeación y Evaluación, -

tengan una franca tendencia hacia las calificaciones altas. Esto ha permitido inferir que se cometieron errores de indulgencia a la hora de calificar, ya que es el único Departamento que obtuvo 9 casos de calificaciones excelentes a pesar de tener un número relativamente reducido de empleados. Su media aritmética es la más elevada de los Departamentos calificados y, como se concentraron los datos en la parte superior de la Tabla, su desviación estándar resulta muy baja. Como era de esperarse, su polígono de frecuencia es totalmente asimétrico con marcada inclinación hacia el lado derecho de la escala.

La Tabla IV contiene los datos del Departamento de Relaciones Laborales y en ella se puede apreciar una relativa concentración de calificaciones en los puntos medios de la escala, lo que determina que la media aritmética y desviación estándar sean menores que las de la Tabla I. Por lo mismo, el Polígono de Frecuencia presenta asimetría con deformación positiva.

Uno de los Departamentos de la Dirección General de Recursos Humanos que tiene mayor número de Personal es el de Informática; sus datos son concentrados en la Tabla V, donde se observa una distribución normal de frecuencias con una media aritmética ligeramente mayor que el punto central de la escala. A -

causa de la amplitud del rango y la distribución mesocúrtica es aquí donde se obtuvo la desviación estándar más alta de los departamentos. Estas dos características permiten lograr un Polígono de frecuencia menos asimétrico que los otros y sin marcadas deformaciones.

Los datos de la Tabla VI, relativos al Departamento Administrativo, son distribuidos en forma regular en la parte superior de la escala, lo que determina una media aritmética alta, una desviación estándar baja y un polígono de frecuencia simétrico con tendencia hacia el lado derecho de la escala.

En la Tabla VII, sobre los datos del reducido número de personal del Departamento de Capacitación, se aprecia una distribución normal que determina una media aritmética apenas superior al punto medio de la escala y un polígono de frecuencia que, pese a estar muy próximo al eje de las abscisas y con tendencia hacia el lado derecho de la escala, presenta cierta regularidad.

Caso similar es el de la Tabla VIII, donde los datos del Departamento de Educación y Desarrollo se distribuyen normalmente en la parte central de la escala, obteniendo una media aritmética un poco más baja que la anterior y una desviación estándar ligeramente superior debido al incremento del rango. El polígono de frecuencia es también similar aunque un poco más asimétrico.

La Tabla IX concentra los datos del Departamento de Prestaciones y Control de Asistencia - el de mayor número de empleados de la Dirección General - y en ella se observa una distribución normal de frecuencias con cierta tendencia hacia las calificaciones altas, de ahí que su media aritmética sea ligeramente superior a la de la Tabla I. Su desviación estándar es ligeramente elevada en virtud de la amplitud del rango y su polígono de frecuencia es asimétrico con algunas crestas del lado derecho que producen una deformación negativa.

Fué en la Tabla X donde se concentraron los datos de todas las áreas de la Dirección General que fueron calificadas - por una persona en particular; se elaboró con el fin de - realizar el análisis de las calificaciones que corresponden a un solo calificador y comparar sus medias aritméticas para inferir tendencias rigoristas o indulgentes, entre otras.

En esta Tabla se puede apreciar que en los Departamentos de Planeación y Evaluación, Capacitación y, Educación y Desarrollo, fueron los propios jefes los que realizaron la calificación. Esto se puede justificar para los dos últimos Departamentos ya que el número de su personal es muy reducido, pero se desconoce la causa por la que el primero no distribuyó las cédulas e instructivos entre sus Jefes de Oficina.

Además, si se considera que el número de empleados por área en relación con su media aritmética y desviación estándar, es aquí donde se obtuvieron las calificaciones más indulgentes.

Cabe notar que en las jefaturas de los Departamentos de Reclutamiento y Selección e Informática, se alcanzaron también medias muy elevadas (91.0 y 86.3, respectivamente) debido al otorgamiento, quizá indulgente, de altas calificaciones a sus cercanos colaboradores, pero, como el número de casos es muy reducido, no se considera como significativo.

Por otro lado, la media aritmética más baja (49.5) correspondió a la Oficina de Certificación de Personal, y si se relaciona con el número de empleados y desviación estándar, se infiere, con las debidas reservas, que las calificaciones otorgadas son rigoristas.

Otras medias aritméticas bajas, aunque en menor grado que la anterior, se consiguieron en las Oficinas de Registros de Personal y de Descuentos -59.0 y 59.8, respectivamente pero en este caso no se puede hablar de calificaciones rigoristas ya que sus valores se sitúan casi en el centro de la escala.

Al analizar los datos de las casillas de la Oficina de Servicios Generales, destaca la desviación estándar por ser la - más baja de todas la áreas, lo que hace suponer la tendencia del calificador a otorgar puntuaciones promedio o en la parte media de la escala.

En el resto de las áreas, se observan medias aritméticas muy cercanas al promedio general de la Dirección, con desviaciones estándar poco variables.

Es posible, por otra parte, relacionar los resultados alcanzados con lo enunciado por los Objetivos Específicos del Capítulo 3, sin dejar de considerar que será la calificación - sistemática la que determine con mayor veracidad el grado de vinculación al establecer índices anuales por empleado.

Por ejemplo, para el Departamento de reclutamiento y Selección, tendrían prioridad para el ascenso escalafonario las 3 mejo-- res calificaciones; también se les podría promover a un nivel salarial más alto dentro de su mismo puesto y se les consideraría en las proposiciones para el otorgamiento de premios, -- estímulos y recompensas. Asimismo, si se investiga la causa - por la que un trabajador en este mismo Departamento obtuvo una calificación de 38, es muy probable que se determine la necesii

dad de capacitarlo o motivarlo. Estos índices serán los que coadyuven a la detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

Un ejemplo quizá más claro lo proporciona la Tabla V, donde los datos del Departamento de Informática son distribuidos normalmente. Aquí, tienen prioridad para el ascenso escalafonario, promoción en nivel de sueldo y otorgamiento de premios, los empleados que obtuvieron 98 y 93 puntos de calificación. Por el contrario, los empleados con las menores calificaciones (4 de 33 y 1 de 23) podrán participar en cursos de superación personal.

TABLA I
CONCENTRADO DE DATOS DE LA
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96 - 100	98	13
91 - 95	93	12
86 - 90	88	43
81 - 85	83	37
76 - 80	78	59
71 - 75	73	59
66 - 70	68	61
61 - 65	63	71
56 - 60	58	47
51 - 55	53	41
46 - 50	48	30
41 - 45	43	16
36 - 40	38	5
31 - 35	33	4
26 - 30	28	
21 - 25	23	2

N : 500

M : 68.3

S : 13.1

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE LA TABLA I

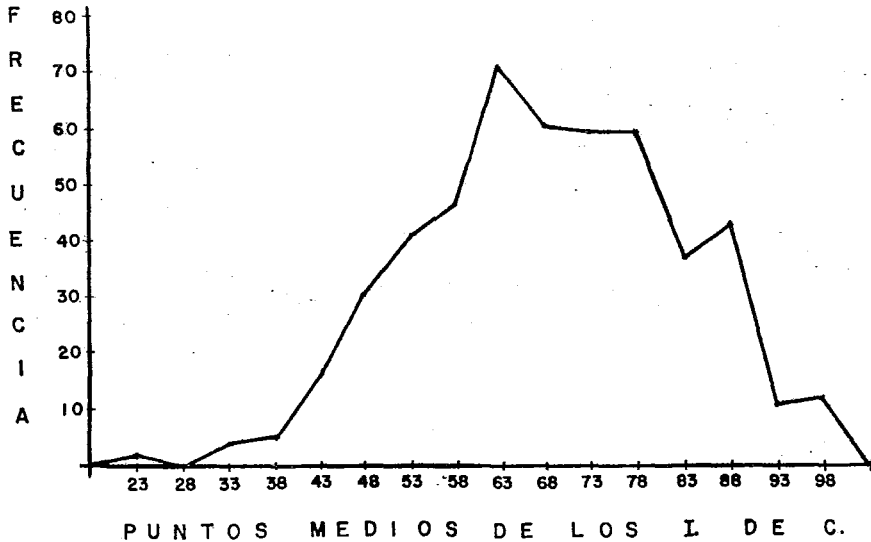


TABLA II

CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	
91-95	93	3
86-90	88	
81-85	83	3
76-80	78	6
71-75	73	1
66-70	68	3
61-65	63	4
56-60	58	2
51-55	53	3
46-50	48	
41-45	43	
36-40	38	1
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	

N : 26
 M : 70.6
 S : 13.9

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA II

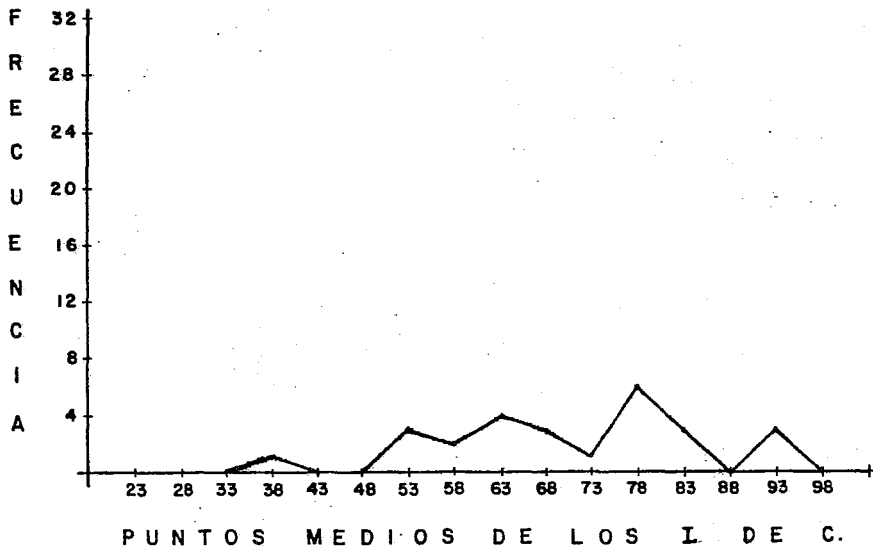


TABLA III
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE PLANEACION Y EVALUACION

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	9
91-95	93	3
86-90	88	4
81-85	83	5
76-80	78	8
71-75	73	2
66-70	68	1
61-65	63	
56-60	58	
51-55	53	
46-50	48	
41-45	43	
36-40	38	
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	

N : 32

M : 86.4

S : 9.3

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA III

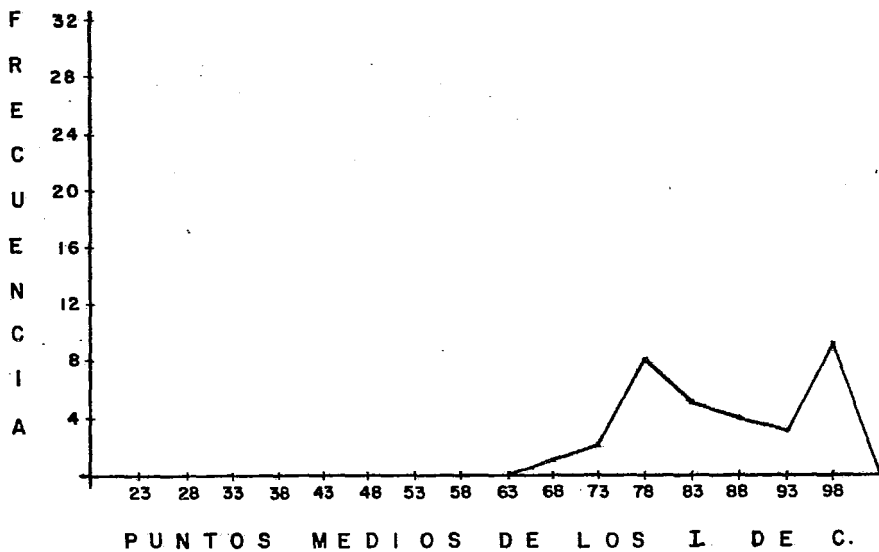


TABLA IV
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES LABORALES

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	
91-95	93	1
86-90	88	1
81-85	83	4
76-80	78	3
71-75	73	3
66-70	68	4
61-65	63	12
56-60	58	11
51-55	53	7
46-50	48	5
41-45	43	
36-40	38	
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	

N : 51

M : 63.6

S : 11.2

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA IV

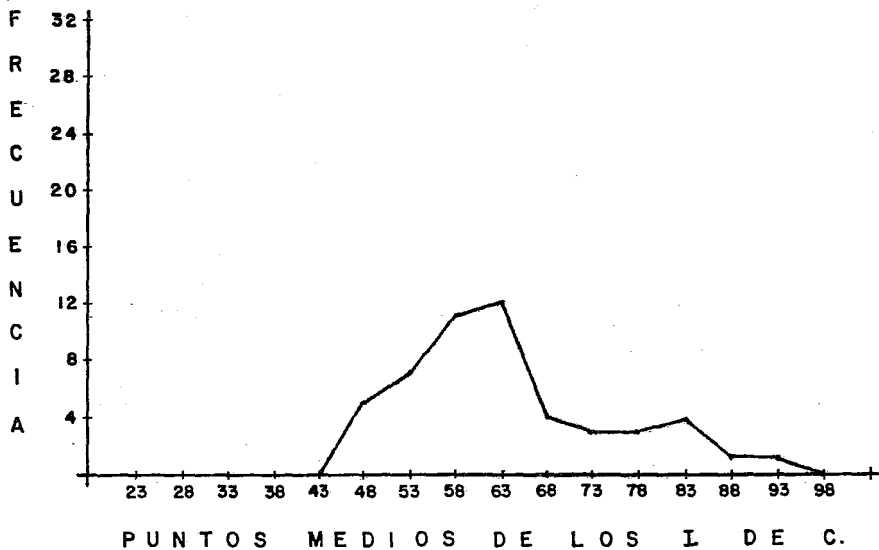


TABLA V
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE INFORMATICA

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	1
91-95	93	1
86-90	88	12
81-85	83	10
76-80	78	13
71-75	73	12
66-70	68	15
61-65	63	19
56-60	58	13
51-55	53	16
46-50	48	17
41-45	43	11
36-40	38	3
31-35	33	4
26-30	28	
21-25	23	1

N : 148

M : 63.1

S : 15.5

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA V

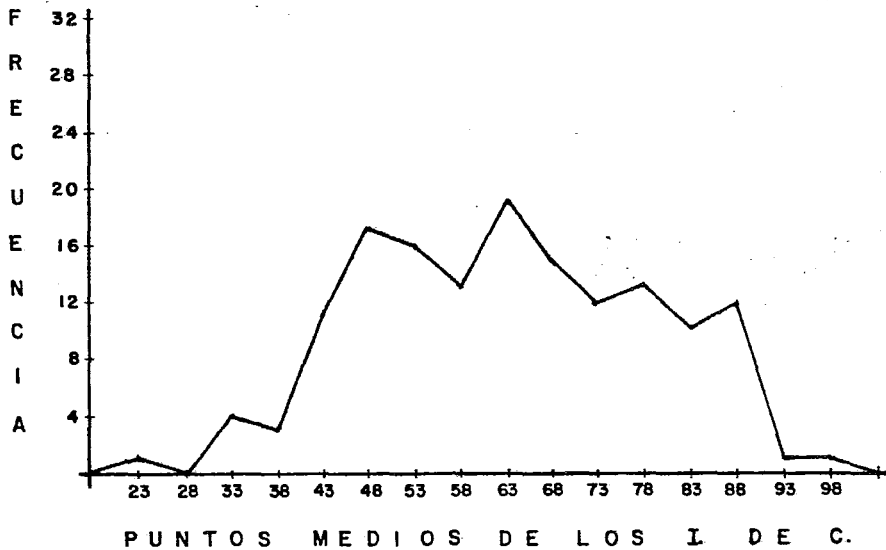


TABLA VI
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	1
91-95	93	
86-90	88	1
81-85	83	4
76-80	78	4
71-75	73	10
66-70	68	12
61-65	63	11
56-60	58	3
51-55	53	4
46-50	48	
41-45	43	
36-40	38	
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	

N : 50

M : 69.1

S : 9.3

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA VI

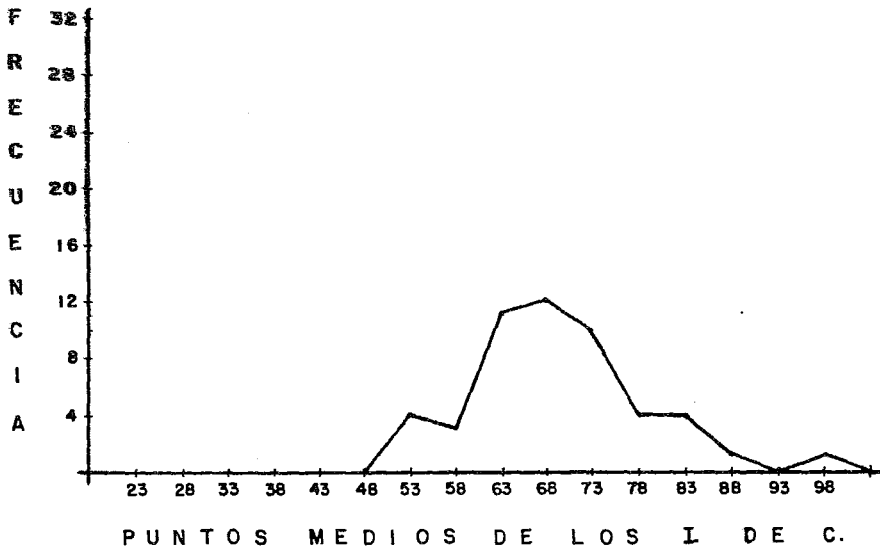


TABLA VII
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA	
96-100	98		
91-95	93		
86-90	88	1	
81-85	83		
76-80	78	1	
71-75	73	1	
66-70	68	4	
61-65	63	3	
56-60	58		
51-55	53	2	
46-50	48	1	
41-45	43		
36-40	38		
31-35	33		
26-30	28		
21-25	23		

N : 13

M : 65.6

S : 10.7

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA VII

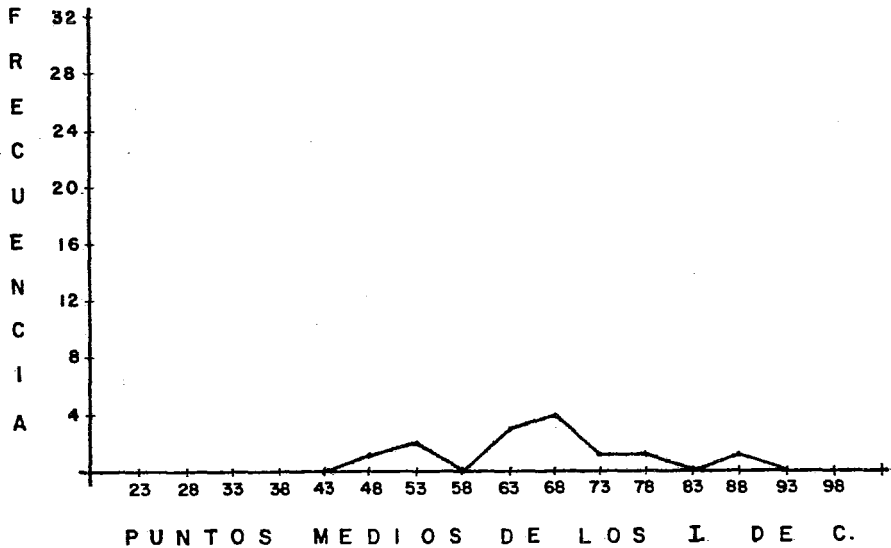


TABLA VIII
CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO
DE EDUCACION Y DESARROLLO

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	
91-95	93	
86-90	88	1
81-85	83	
76-80	78	1
71-75	73	4
66-70	68	2
61-65	63	5
56-60	58	
51-55	53	
46-50	48	3
41-45	43	1
36-40	38	
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	

N : 17

M : 64.4

S : 12

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
LA TABLA VIII

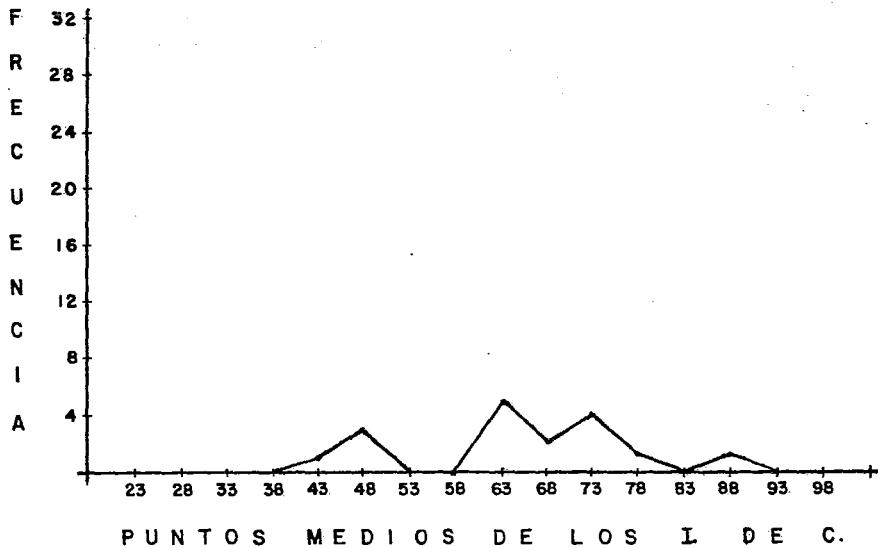


TABLA IX
 CONCENTRADO DE DATOS DEL DEPARTAMENTO DE
 PRESTACIONES Y CONTROL DE ASISTENCIA

INTERVALO DE CLASE	PUNTO MEDIO	FRECUENCIA
96-100	98	2
91-95	93	4
86-90	88	23
81-85	83	11
76-80	78	23
71-75	73	26
66-70	68	20
61-65	63	17
56-60	58	18
51-55	53	9
46-50	48	4
41-45	43	4
36-40	38	1
31-35	33	
26-30	28	
21-25	23	1

N : 163

M : 71

S : 13.3

POLIGONO DE FRECUENCIA DE LOS DATOS DE
 LA TABLA IX

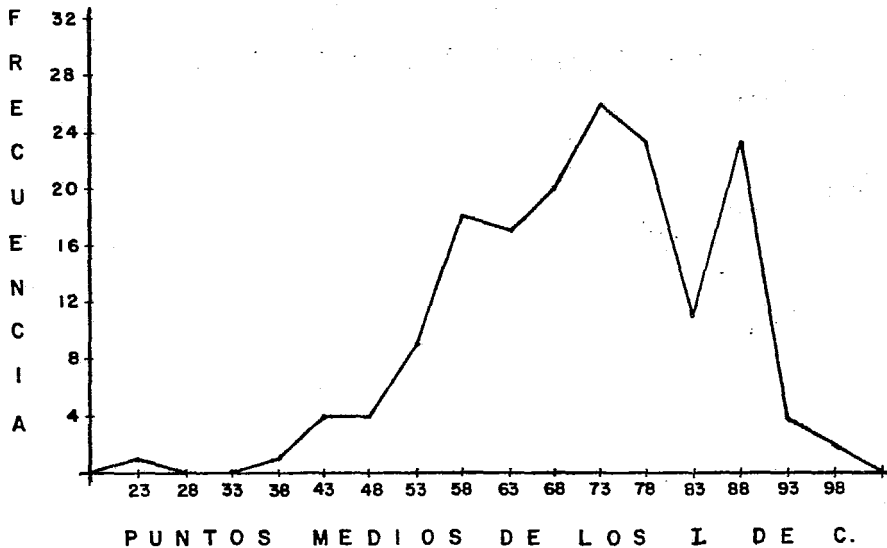


TABLA X
 CONCENTRADO DE DATOS SOBRE EL PERSONAL DE AREAS
 CORRESPONDIENTES A UN SOLO CALIFICADOR

DEPARTAMENTO	AREA QUE CORRESPONDIO A UN SOLO CALIFICADOR	N	M	S
Reclutamiento y Selección	Jefatura	3	91.0	6.9
	Ofna. de Reclutamiento	4	62.7	9.1
	Ofna. de Selección	19	69.3	13.1
Plan. y Evalua.	Depto. de Planeac. y Eval.	32	86.4	9.3
Relaciones Laborales	Ofna. de Relaciones Labor.	32	63.9	11.2
	Ofna. de Seguridad e Higie	12	69.6	12.5
	Ofna. de Orient. y Preven.	7	61.5	9.8
Informática	Jefatura	3	86.3	14.2
	Ofna. de Registros de Per.	35	59.0	13.8
	Ofna. de Proc. Elec. de D.	20	65.7	13.2
	Ofna. de Recepción y Ent.	17	68.3	12.8
	Ofna. de Exp. Personales	46	64.1	18.8
	Ofna. de Control y Seguim.	11	70.7	10.8
	Ofna. de Certif. de Pers.	16	49.5	9.0
Administrativo	Ofna. de Pres. y Contabil.	7	73.7	10.5
	Ofna. de Servicios Grales.	22	66.4	7.7
	Ofna. de Recursos Humanos	21	70.6	9.9
Capacitación	Depto. de Capacitación	13	65.6	10.7
Educ. y Desar.	Depto. de Educ. y Desarro.	17	64.4	12.0
Prestaciones y Control de Asistencia	Jefatura	4	74.5	13.4
	Ofna. de Prestaciones	18	70.5	11.6
	Unidad de Servicios	7	69.3	9.5
	Ofna. de Licencias	22	73.4	9.3
	Ofna. de Descuentos	22	59.8	15.7
	Ofna. de Cont. de Asist.	90	73.1	12.9

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio fue realizado en el marco de las disposiciones de la quinta etapa de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal, implantada en el período comprendido entre los años 1976 y 1982. El instrumento aquí -- planteado responde a una necesidad que se tenía en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de evaluar en forma sistemática la conducta laboral de los empleados de esa Institución, para estar en condiciones de premiar justamente los desempeños meritorios y corregir los deficientes.

Para el diseño de la cédula de calificación se consideraron ocho factores cuya inclusión es el resultado de obtener información de tres principales fuentes: las experiencias de la aplicación de sistemas evaluadores de méritos en las dieciséis dependencias que formaban el Sector Público Centralizado, la revisión de la principal literatura existente y las políticas dictadas por las autoridades correspondientes en la Institución; fue aplicada en un -- grupo muestra que integra la mayor parte de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de referencia y en el análisis de resultados, se obtuvieron distri-

buciones normales que hacen posible distinguir niveles de eficiencia entre empleados de una misma Unidad Administrativa, lo que permite deducir que el Método de Calificación de Méritos aquí expuesto cumple con los resultados esperados y con las metas propuestas en los objetivos específicos, sin dejar de considerar que serán los registros sistemáticos por empleado los que determinen en forma más confiable la validez del instrumento.

Paralelamente a la elaboración de este proyecto se realizó un estudio de campo sobre la utilización de métodos de calificación de personal en las dieciséis Secretarías de Estado; los interesados en el tema, pueden obtener un beneficio adicional al conocer esta investigación cuyos resultados denotan, en forma preponderante, la falta de homogeneidad que existe en las distintas dependencias sobre el diseño de instrumentos que evalúan el desempeño del personal.

Las experiencias obtenidas en el procedimiento de aplicación del Método de Calificación de Méritos aquí propuesto permiten detectar algunas de las principales ventajas y desventajas que éste tiene:

Entre las primeras se consideran:

- a).- La distribución sin orden específico de los rangos - de actuación descritos en el Instructivo de Calificación, reducen la probabilidad de asignar valores - - constantes en la cédula.
- b).- Al jerarquizar las prioridades de características se evita que se predetermine el mismo orden de importancia para puestos diferentes;
- c).- La ponderación de factores en base a su jerarquía -- permite asignar calificaciones más justas, por el hecho de ponderar más los factores relevantes para desempeñar un puesto;
- d).- El calificador desconoce la calificación que otorga, lo que dificulta la manipulación de los resultados;
- e).- Se evitan errores y ahorran esfuerzos al obtener la calificación por medio de computadora;
- f).- En base a registros computarizados, es posible conocer en forma rápida y a bajo costo la distribución - estadística del personal de la Secretaría, a fin de orientar las actividades de planeación de los Recursos.

sos Humanos.

Por su parte las desventajas detectadas o límites del instrumento son:

- a).- Con todo, el instrumento es susceptible de manipularse y la probabilidad de hacerlo se incrementa en la medida que sea insuficiente la disposición del evaluador para seguir al pie de la letra las indicaciones del instructivo y calificar con apego a la verdad.
- b).- El período entre una calificación y otra es relativamente largo y propicia que se olvide el comportamiento que tuvo el empleado sobre todo en los primeros meses. Se sugiere que este período sea de 3 meses;
- c).- Las definiciones de cada uno de los factores no son lo suficientemente claras como para que dejen de existir dificultades para interpretar, comparar y sistematizar los juicios expresados por los distintos calificadores.
- d).- En la mayoría de las definiciones, no se establecen-

las condiciones que hacen posible que la conducta - emitida por el empleado sea más efectiva.

e).- Como es aplicado a un gran número de empleados, el análisis de los resultados es general y sin considerar las características de los puestos en áreas de- limitadas.

f).- El calificador puede incurrir en errores de calificación como el "efecto de halo".

El conocimiento y aceptación de las cualidades y defectos del instrumento permitirá realizar las modificaciones necesarias para contar con una técnica más depurada.

En lo general, se considera al método de calificación de méritos como un elemento que forma parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos, en constante interdependencia con otros subsistemas como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, administración de sueldos y salarios, estímulos y recompensas, análisis y va- luación de puestos, relaciones laborales, etc., por lo que todas las acciones que se emprendan hacia uno solo de sus elementos, sin tomar en cuenta que forma parte de

un conjunto, quedará como un esfuerzo vano e intrascendente.

Actualmente, en el Sector Público Federal, existen técnicas de evaluación como el Presupuesto por Programas y Control de Gestión que están dirigidas exclusivamente a los mandos intermedios y superiores, razón por la cual no es posible establecer de momento en esos niveles métodos para evaluar características tales como las descritas en este estudio. Sin embargo, si los dos tipos de evaluación se realizan en forma correcta, y se cuenta además con los recursos y la planeación adecuada del trabajo, necesariamente tienen que arrojar resultados congruentes, por lo que quizá, dentro de poco tiempo también se incluyan métodos de calificación de méritos cuya utilidad adicional sea validar las puntuaciones sobre lo realizado en metas y programas.

La utilización por parte de otras organizaciones del sistema aquí propuesto, tendrá que ser en condiciones análogas a las descritas tales como la carencia de presupuesto, la población numerosa y la necesidad de diseñar en relativamente poco tiempo, un método que arrojara resultados inmediatos. En la medida que se utilicen métodos de calificación dirigidas a poblaciones menos numerosas, y se cuente con una base económica suficiente, será posible diseñarlos de manera más

objetiva.

Una variable que pudo alterar los resultados fué el período especial en el que fue aplicado el instrumento. Por características propias de nuestro sistema político, el cambio del Ejecutivo Federal conlleva también cambios en todos los puestos de importancia del Gobierno e, inclusive, repercute hasta en puestos relativamente inferiores como son Jefes de Oficina, Analistas y Secretarías. La irremediable separación "automática" de los funcionarios, es posible que provoque en ellos una conducta de acercamiento hacia sus subordinados y, al calificarlos, tiende el Jefe a hacerlo en forma indulgente, por lo que de seguir los mismos vicios de nuestro sistema, y no se resuelve implantar íntegramente el Servicio Civil de Carrera, se recomienda evitar emprender acciones relativas al Desarrollo de Recursos Humanos, en general, durante este lapso.

Dentro de las perspectivas de utilización de estos programas en México, cabe mencionar, finalmente, que uno de los postulados fundamentales del programa de gobierno actuales es el de la "renovación moral" que implica, en términos generales, una modificación de la conducta de los servi-

dores públicos enfocada ahora hacia la honestidad y eficiencia.

En relación con el primero de estos dos valores, ya se han creado mecanismos de planeación, evaluación y control para el manejo y administración de los recursos asignados a los servidores públicos pero, para el segundo, cuyo incumplimiento retrasa la creación y distribución de satisfactores en cualquier sociedad, aún no se determinan estrategias que la produzcan. Aquí es donde se requieren urgentemente programas tanto de selección de funcionarios como de evaluación periódica de su comportamiento, por lo que se considera que el instrumento aquí planteado puede constituir un elemento de gran utilidad para contribuir a alcanzar una administración pública productiva y eficiente, donde exista la posibilidad de elevar la calidad del desempeño de sus empleados, tanto por el justo reconocimiento a una actuación destacada como por la detección y aceptación de las conductas indeseables que retroalimentarán la creación de alternativas para el mejoramiento del personal.

A N E X O 1

CUESTIONARIOS REQUISITADOS Y
FORMATOS DE CALIFICACION EN
EL SECTOR PUBLICO.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Fecha 20- Enero-82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? No

2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de análisis y evaluación del desempeño.

3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada tres meses

4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato califica y turna la cédula a la Unidad Administrativa de la Dirección correspondiente la que a su vez lo remite al Comité de Evaluación.

5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Otorgar Premios, Estímulos y Recompensas.

6. ¿Se califica en base a factores? No

7. En caso afirmativo, ¿qué factores? Iniciativa, Capacidad de dirección, relaciones con superiores, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, criterio, trabajo en equipo.

8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
SX No

10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? Expediente Personal

11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____

DIRECCION DE PERSONAL

CEDULA DE ANALISIS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Dependencia.

Oficina de Adscripción.

<p>Persona a Evaluar</p> <p>Nombre _____</p> <p>_____</p> <p>Puesto _____</p> <p>Area _____</p>

<p>Persona que evalúa</p> <p>Nombre _____</p> <p>_____</p> <p>Puesto _____</p>
--

OBJETIVO: Este documento tiene por objeto obtener la información necesaria a fin de coadyuvar a la planeación del desarrollo de personal a su cargo. Se refiere a diversos aspectos del desempeño laboral del mismo personal, en los cuales usted deberá señalar el grado de actuación correspondiente.

INSTRUCCIONES: Tal documento debe ser contestado con el mayor grado de objetividad e imparcialidad posibles. Deberá ser entregado de inmediato, una vez contestado, a la persona que se lo haya proporcionado, en la inteligencia de que será manejado con absoluta discreción y confidencialidad.

En las páginas siguientes encontrará una serie de factores sobre el desempeño de su personal, con su definición correspondientes. Léalas con cuidado. Inmediatamente debajo de cada factor se localizan cuatro diferentes opciones entre las cuales puede ubicarse el desempeño citado, procederá a colocar una "x" en cualquiera de los tres cuadros que se encuentran en su parte inferior, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- A). Marque la casilla "a" cuando el sujeto evaluado posea la característica en mayor grado.
- B). Marque la casilla "b" cuando la posea en un grado intermedio.
- C). Marque la "c" cuando a pesar de encontrarse en tal posibilidad, ésta se tiene en menor grado.

FORMATO DE JERARQUIZACION DE FACTORES

93

SUBDIREC _____

DEPTO. O PROY. _____

PUESTO _____

OFIC. _____

SECCION _____ UNIDAD _____

FACTORES	PRIORIDADES
1.- <u>INICIATIVA:</u> Calidad y frecuencia con que hace sugerencias para mejorar sistemas y métodos de trabajo: Disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.	
2.- <u>CAPACIDAD DE DIRECCION:</u> Es la habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo a su mando.	
3.- <u>RELACIONES CON SUPERIORES:</u> Actitud que adopta frente al personal revestido de autoridad en su ámbito de trabajo.	
4.- <u>CALIDAD DE TRABAJO:</u> Grado de exactitud, presentación y confiabilidad en los trabajos realizados.	
5.- <u>CANTIDAD DE TRABAJO:</u> Volúmen de trabajo efectuado de acuerdo a los programas o cuotas establecidas.	
6.- <u>CRITERIO:</u> Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.	
7.- <u>TRABAJO EN EQUIPO:</u> Disposición a colaborar en las actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro del objetivo común.	

FIRMA _____

NOMBRE _____

INICIATIVA: Calidad y frecuencia con que hace sugerencias para mejorar sistemas y métodos de trabajos; disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.											
Se concreta a seguir rigurosamente las rutinas de trabajo establecidas, con en los casos en que exista la necesidad de detectar y reportar anomalías evidentes.			Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento del servicio. Colabora en la solución de problemas cuando se le requiere.			Realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo. En general afronta constructivamente los problemas y de manera espontánea.			Aunque normalmente se apega a las rutinas establecidas, algunas veces reporta anomalías evidentes.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Capacidad de Dirección: Es la habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo a su mando.											
El avance de objetivos y metas previstas para su grupo de trabajo es insatisfactorio.			El cumplimiento de metas y objetivos asignados a su grupo de trabajo, es equivalente al promedio.			Cumple satisfactoriamente con los objetivos y metas previstas o programadas de su grupo de trabajo.			Los resultados de trabajo son muy insatisfactorios. Se encuentran muy por debajo de las metas y objetivos programados para el grupo a su mando.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Relaciones con Superiores: Actitud que adopta frente al personal revestido de autoridad en su ámbito de trabajo.											
En general "es bien visto" con su Jefe. Manifestando eventualmente algún desacuerdo no fundamentado.			Cuando trata con su Jefe inmediato, llega fácilmente y en el menor tiempo posible a los acuerdos correspondientes.			Se resiste permanentemente a acatar las disposiciones de trabajo dictadas por su superior. Manifiesta abiertamente actitudes de rebeldía o indiferencia.			Frecuentemente está en desacuerdo con su Jefe inmediato sin llegar a provocar fuertes conflictos.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Calidad de Trabajo: Grado de exactitud, presentación y confiabilidad en los trabajos realizados.											
Requiere supervisión eventual, debido a los errores e inexactitudes que comete.			Su trabajo contiene un alto índice de errores por lo que debe ser revisado en su totalidad.			La calidad de su trabajo es lo promedio, no amerita revisión.			La precisión y confiabilidad de su trabajo es aceptable. Las revisiones que amerita son las de rutina.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo efectuado, de acuerdo a los programas o cuotas establecidas. NOTA: Este factor debe evaluarse previa revisión de los estándares de trabajo establecidos mediante los métodos mencionados en este documento.											
Su rendimiento es mínimo y muy por debajo de lo establecido.			Su rendimiento es insuficiente y frecuentemente fuera de tiempo.			Su cantidad de trabajo es de tipo promedio, aunque a veces fuera de tiempo.			Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los estándares establecidos.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Criterio: Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.											
En general soluciona adecuadamente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas.			Muestra notables fallas para solucionar los problemas que se le presentan y su apego a las políticas y normas de trabajo es mínimo. Requiere supervisión estrecha.			Aunque muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, éstas no son muy relevantes. Sin embargo, requiere de supervisión o fin de garantizar la aplicación idónea de políticas y normas de trabajo.			La solución que da a los problemas de trabajo, supera el término medio. Conoce y aplica con precisión las políticas y normas establecidas.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Trabajo en Equipo: Disposición a colaborar en las actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro del objetivo común.											
Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al grupo.			Tiende a buscar ser de beneficio en el trabajo de equipo; sin embargo muestra algunas fallas con lo que interfiere la acción del grupo.			Muestra notables fallas para colaborar y apoyar las actividades que requieren acción de equipo. Entorpece gravemente la eficiencia del mismo.			Su desempeño en el grupo de trabajo está dentro de lo normal, puesto que si no hace grandes aportaciones, tampoco interfiere en su funcionamiento.		
a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c

Finalmente de acuerdo al puesto que desempeña la persona que acaba usted de evaluar, sírvase anotar en el cuadro que se encuentra a continuación, el orden de importancia que tienen los diferentes factores para el buen desempeño de las funciones, asignando el número 1 al más importante.

Factor	Inic.	Crít.	Cap. Dir.	Relaciones c/ sup.	Trab. Equip.	Cal. Trab.	Com. Trab.
Prior							
Peso *							
Puntaje Parcial							
Puntaje Total							
Superó el estándar de trabajo establecido			SI ()			NO ()	

* No se haga ninguna anotación

Jefe del Trabajador

Rpte. del Jefe de la Dependencia

Representante Sindical

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Sec. de Programación y Presupuesto.

Fecha: 22-Enero-82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? **XX** No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de calificación de resultados.
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada Año.
4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe Inmediato del empleado califica y turna la cédula a la Unidad Administrativa de la Dirección que corresponda, de donde se remiten a la Dirección de Recursos Humanos para su computación.
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Aumentos de sueldo, correlacionarla con los estudios de selección y otorgar Premios, Estímulos y Recompensas.
6. ¿Se califica en base a factores? **XX** No
7. En caso afirmativo, ¿Qué factores? Calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del trabajo, motivación, potencial de desarrollo, persuasión, análisis y solución de problemas, capacidad de supervisión, planeación y control, desarrollo de su personal.
8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?

Sí

No

10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? Estudios de Selección
y un tipo de reseña laboral

11. ¿Se han logrado los objetivos de la Calificación?

Aún no es posible constatarlo.

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores
que han influido para no lograr estos objetivos? _____

SPP**CALIFICACION DE RESULTADOS**

* PERIODO DE CALIFICACION	ABRIL <input type="checkbox"/> 1	NOV. <input type="checkbox"/> 2	AGO <input type="checkbox"/> 3
* FECHA DE ELAB. _____			

* NOMBRE DEL EMPLEADO _____		* R. F. C. FILIACION _____	
* GRUPO DEL PUESTO	A <input type="checkbox"/> 17	B <input type="checkbox"/> 18	C <input type="checkbox"/> 19
* NOMBRE DEL PUESTO _____		* PUESTO JEFE INMED SUP. _____	
* NOMBRE JEFE INMED. SUP. _____		* SUBSECRETARIA _____	
* DIRECCION GENERAL _____		* DIRECCION _____	
* SUBDIRECCION _____		* DEPARTAMENTO _____	

CLAVE DEL FACTOR	FACTOR	** RANGO DE CALIFICACION						JUSTIFICACION	RANGO DE CALIFICACION
		1	2	3	4	5	6		
A	CALIDAD DE TRABAJO ES EL GRADO DE PRECISION, CERTEZA, CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.								<input type="checkbox"/> 20
B	CANTIDAD DE TRABAJO ES EL GRADO CUANTIFICABLE DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE TRABAJO PREVIAMENTE ESPECIFICADAS.								<input type="checkbox"/> 21
C	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO ES EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE SE TIENE SOBRE EL TRABAJO QUE DEBE REALIZARSE EN EL PUESTO.								<input type="checkbox"/> 22
D	MOTIVACION ES EL GRADO DE INTERES QUE SE DEMUESTRA PARA REALIZAR EL TRABAJO, TANTO EN FORMA INDIVIDUAL COMO EN EQUIPO.								<input type="checkbox"/> 23
E	POTENCIAL DE DESARROLLO ES LA CAPACIDAD QUE SE TIENE PARA REALIZAR EL TRABAJO DE PUESTOS MEJOR VALUADOS.								<input type="checkbox"/> 24

**RANGO DE CALIFICACIONES: 1. NO SE VALORA 2. INSUFICIENTE 3. LIMITADO 4. SUFICIENTE 5. SOBRESALIENTE 6. EXCELENTE
 *LOS DATOS INDICADOS CON EL ASTERISCO, LOS DEBE LLENAR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

CLAVE DEL FACTOR	FACTOR	**RANGO DE CALIFICACION						JUSTIFICACION	RANGO DE CALIFICACION
		1	2	3	4	5	6		
F	PERSUACION ES EL GRADO DE HABILIDAD QUE SE TIENE PARA CONVENCER CON ARGUMENTOS LOGICOS.								<input type="checkbox"/> 25
G	ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS ES EL GRADO DE HABILIDAD QUE SE TIENE PARA DESGLOSAR LOS PROBLEMAS EN SUS PARTES ESENCIALES, DETERMINAR DIFERENTES ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y ELEGIR OPORTUNAMENTE LA MAS ADECUADA.								<input type="checkbox"/> 26
H	CAPACIDAD DE SUPERVISION ES EL GRADO DE HABILIDAD QUE SE TIENE PARA LOGRAR RESULTADOS SIN CONFLICTOS E INFLUIR EN LOS COLABORADORES.								<input type="checkbox"/> 27
I	PLANEACION Y CONTROL ES LA CAPACIDAD QUE SE TIENE PARA PROGRAMAR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES, ESTABLECIENDO PRIORIDADES Y MEDIDAS DE CONTROL QUE SIRVAN DE BASE PARA SU CONSECUION.								<input type="checkbox"/> 28
J	DESARROLLO DE SU PERSONAL ES EL GRADO DE HABILIDAD PARA DAR ORIENTACION Y ENTRENAMIENTO ADECUADO A LOS COLABORADORES CON BASE A LAS NECESIDADES DETECTADAS.								<input type="checkbox"/> 29

TOTAL PUNTOS	*RANGO GRAL. DE CALIFICACION	FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	RANGO GENERAL
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6	<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>	<input type="checkbox"/> 30

AUTORIZACIONES

*UNIDAD ADMVA.	*COORDINACION ADMVA.	DIR. DE ANALISIS Y EVALUACION
	<i>[Firma]</i>	

*RANGO DE CALIFICACIONES: 1. NO SE VALORA 2. INSUFICIENTE 3. LIMITADO 4. SUFICIENTE 5. SOBRESALIENTE 6. EXCELENTE
 *LOS DATOS INDICADOS CON EL ASTERISCO LOS DEBE LLENAR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia Sec. de Asent. Hum. y Obras Públicas.

Fecha 19-Enero-82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? Sí No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de evaluación del desempeño en el puesto.
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada año.
4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato evalúa al empleado y se envía la cédula al Comité de Evaluación, el que asigna las calificaciones de acuerdo a cuatro grados: 100, 75, 50 y 25
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Otorgar Premios, Estímulos y Recompensas
6. ¿Se califica en base a factores? Sí No
7. En caso afirmativo, ¿qué factores? a) Calidad de trabajo, b) Conocimiento del puesto, c) Iniciativa y creatividad d) cooperación y colaboración.
8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
Si No

10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? _____

11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? Sí No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE PREMIOS ESTIMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO
COMITE DE EVALUACION

A fin de complementar la información del C. _____, candidato a los Premios, Estímulos y Recompensas, el Comité de Evaluación de esta Dependencia, solicita a usted, evaluar su desempeño en el puesto durante el presente año y turnar ésta forma a las Oficinas del Comité de Evaluación del ____ al ____ de _____ del año en curso.

DESCRIBA BREVEMENTE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL PUESTO :

Principales actividades que realiza

Favor de leer cada uno de los factores y evalúe la actuación promedio del trabajador en su puesto, el factor que más se acerque a la conducta emitida márquelo con una "x" equis. Sea íntegro y esté seguro de que representa su más franca y leal opinión, no permita que sentimientos personales afecten su apreciación.

CALIDAD DE TRABAJO			
Su trabajo es de excepcional calidad. <input type="checkbox"/>	Su trabajo es de buena calidad <input type="checkbox"/>	Su trabajo cumple con los requisitos mínimos de calidad. <input type="checkbox"/>	Es descuidado en su trabajo, comete muchos errores. <input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			
Sus conocimientos del puesto son adecuados. <input type="checkbox"/>	Sus conocimientos son suficientes, pero podrían mejorarse. <input type="checkbox"/>	Sus conocimientos para desempeñar el puesto son los mínimos requeridos. <input type="checkbox"/>	Sus conocimientos del puesto son limitados y no cubren el mínimo requerido. <input type="checkbox"/>
INICIATIVA Y CREATIVIDAD			
Propone con frecuencia cambios y soluciones prácticas para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo. <input type="checkbox"/>	Desarrolla sus tareas sin necesidad de supervisión y propone cambios a los procedimientos de trabajo. <input type="checkbox"/>	Requiere de instrucciones generales para desarrollar su trabajo. <input type="checkbox"/>	Continuamente requiere de instrucciones precisas para desarrollar su trabajo. <input type="checkbox"/>
COOPERACION Y COLABORACION			
Busca por el mismo desempeñar actividades propias del puesto y coopera con sus compañeros de trabajo logrando una alta productividad del grupo. <input type="checkbox"/>	Cuando las necesidades del puesto requieren el desempeño de actividades extraordinarias y/o trabajo de equipo, coopera de manera satisfactoria. <input type="checkbox"/>	Realiza las actividades ordinarias del puesto y de vez en cuando participa en actividades extraordinarias o en trabajos de equipo. <input type="checkbox"/>	Manifiesta abierto descontento cuando se le pide que realice actividades extraordinarias o que participe en trabajos de equipo. <input type="checkbox"/>

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____ FIRMA _____ FECHA _____
(día mes año)

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Secretaría de Gobernación.

Fecha: 20-Enero-82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? Sí No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de Evaluación del Desempeño
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada seis meses
4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato califica en la cédula y la turna a la Subdirección de Informática.
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Valorar el esfuerzo que realiza un trabajador en las actividades que se le encomiendan para su reconocimiento al través del escalafón o la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas.
6. ¿Se califica en base a factores? Sí No
7. En caso afirmativo, ¿qué factores?

<ul style="list-style-type: none"> .Conocimientos del Puesto. .Calidad del Trabajo .Confiabilidad e integridad .Cantidad de Trabajo .Rapidez del trabajo .Criterio 	<ul style="list-style-type: none"> .Iniciativa .Cooperación y Compañerismo .Acatamiento de las Normas de la Secretaría .Asistencia
--	--
8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica?

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
 Sí No

10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? Expediente personal cuando se trata del escalafón y entrevista cuando se propone para Premios, Estímulos o Recompensas.

11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? Sí No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

A los Superiores, Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores y Directores Generales

Antes de proceder con la calificación los cuidadosamente el escalafón en cada cónyulo. Pero mayor simplicidad tratamos de no incluir todas las calificaciones por los cuales puede ser calificado el individuo. Se le pide a usted que exprese su opinión con sus propias palabras en el espacio marcado "Comentarios". Considere cada comentario independientemente de los demás. La calificación de un factor no debe influir sobre los otros factores o calificar.

MATRICULA

--	--	--	--	--	--	--	--

FECHA

DIA	MES	AÑO

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

DIA	MES	AÑO

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
PUESTO		DIRECCION		SUBDIRECCION	
DEPARTAMENTO		OFICINA		MESA	
SECCION		REGULAR		BUENO	
CONCEPTO		INFERIOR		SUPERIOR	
COMIENZOS DEL PUESTO		<input type="checkbox"/> No conoce su propio puesto, necesita aprender mucho. Conoce de sistema para trabajar.		<input type="checkbox"/> Entiende más o menos su trabajo pero le falta por aprender. Sistema de trabajo normal.	
		<input type="checkbox"/> Entiende completamente sus labores. Se sistema de trabajo cuidadoso.		<input type="checkbox"/> Conoce bastante su puesto y los puestos relacionados con él. Excelente sistema de trabajo.	
COMENTARIOS:					
CALIDAD DEL TRABAJO		<input type="checkbox"/> Resultados algunos veces fructíferos. Necesita constantemente supervisión. Debe tener buena preparación y buen juicio.		<input type="checkbox"/> Resultados generalmente fructíferos. Necesita poca supervisión. Buena preparación y buen juicio.	
		<input type="checkbox"/> Resultados generalmente muy fructíferos. Se sistema de trabajo cuidadoso y una preparación constante.		<input type="checkbox"/> Resultados siempre muy fructíferos. Demuestra iniciativa y trabajo constante.	
COMENTARIOS:					
CONFIDABILIDAD E INTEGRIDAD		<input type="checkbox"/> Requiere constante supervisión en labores esenciales. Tiene las responsabilidades.		<input type="checkbox"/> Trabajo con aceptable juicio, seriedad y discreción, pero actual-mente ser supervisado.	
		<input type="checkbox"/> Se puede confiar en él, su responsabilidad y madurez son buenas. Por lo general no es necesario supervisar.		<input type="checkbox"/> Se le pueden confiar trabajos importantes. Extraordinariamente serio y responsable.	
COMENTARIOS:					
CANTIDAD DE TRABAJO		<input type="checkbox"/> Frecuentemente los resultados son inferiores al volumen de trabajo requerido.		<input type="checkbox"/> Cumple con el volumen de trabajo requerido.	
		<input type="checkbox"/> Cumple y frecuentemente excede el volumen de trabajo requerido.		<input type="checkbox"/> Casi siempre excede el volumen de trabajo requerido.	
COMENTARIOS:					
RAPIDEZ DEL TRABAJO		<input type="checkbox"/> Resultados algunos veces tardíos. Frecuentemente no son terminados en el tiempo exigido por el trabajo.		<input type="checkbox"/> Resultados son generalmente terminados en el tiempo exigido por el trabajo.	
		<input type="checkbox"/> Resultados generalmente son terminados y con frecuencia antes del tiempo exigido por el trabajo.		<input type="checkbox"/> Resultados generalmente son terminados antes del tiempo exigido por el trabajo.	
COMENTARIOS:					
CRITERIO		<input type="checkbox"/> Solo se lo rutinero, sus opiniones delan mucho que desear. Tiene o expresa criterios sin medir.		<input type="checkbox"/> Generalmente da opiniones razonables. Algunas veces contempla sólo parte del problema.	
		<input type="checkbox"/> Buen criterio. Considera la opinión de los demás. Razona bien.		<input type="checkbox"/> Criterio siempre bien razonado. Intenta en obtener toda la información posible.	
COMENTARIOS:					
INICIATIVA		<input type="checkbox"/> Retrasa las sugerencias. Frecuentemente necesita recordatorios y dirección.		<input type="checkbox"/> Acepta responsabilidad y toma acción por iniciativa propia.	
		<input type="checkbox"/> Propio iniciativa. Inicialmente asume responsabilidades por sí mismo.		<input type="checkbox"/> Dinámico. Assume muchas responsabilidades más allá de lo requeridas en su trabajo.	
COMENTARIOS:					
COOPERACION Y COMPARTIMIENTO		<input type="checkbox"/> Proporciona colaboración muy limitada. Procura salir del paso.		<input type="checkbox"/> Cooperar normalmente; demuestra buena voluntad.	
		<input type="checkbox"/> Es idóneo dentro del conjunto; siempre colabora con agrado y buena voluntad.		<input type="checkbox"/> Cooperar con entusiasmo; iniciativa y efectividad; justa colaboración y cordialidad.	
COMENTARIOS:					
ACATAMIENTO DE LAS NORMAS DE LA SECRETARIA.		<input type="checkbox"/> Presta poca ayuda con tenacidad a una ocupación más de las normas.		<input type="checkbox"/> Razonablemente efectivo en su apoyo y cumplimiento de las normas.	
		<input type="checkbox"/> Entiende rápidamente, oca y ayuda las normas; se preocupa porque otros personal también lo hagan.		<input type="checkbox"/> Respeto con precisión las normas de la Secretaría; es muy efectivo logrando que otros personal también lo hagan.	
COMENTARIOS:					
ASISTENCIA		<input type="checkbox"/> Falta casi totalmente a sus labores.		<input type="checkbox"/> Eventualmente falta a sus labores.	
		<input type="checkbox"/> Normalmente no falta a sus labores.		<input type="checkbox"/> No falta a sus labores.	
COMENTARIOS:					
NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL		NOMBRE		EVALUADOR	
FIRMA		CARGO		FECHA	

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Sec. del Trabajo y Previsión Social

Fecha: 19-I-82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de evaluación del desempeño sobresaliente y cédula de evaluación de elaboración de proyectos relevantes.
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? _____
4. Describa brevemente el método de calificación. El jefe inmediato califica y lo entrega a la Comisión Mixta de Productividad, bienestar y capacitación. Donde se revisan para designar a los ganadores. Posteriormente se envían al Comité de Evaluación para confirmar la designación. Pasan los que llegan al menos a 800 puntos.
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Otorgamiento de Premios, Estímulos y Recompensas.
6. ¿Se califica en base a factores? No
7. En caso afirmativo, ¿Qué factores?
A.- Desempeño Sobresaliente: 1. Aplicación de la capacitación adquirida en la solución de problemas inherentes al trabajo diario. 2. Aplicación de la capacitación adquirida en la solución de problemas extraordinarios. 3. Calidad del trabajo. 4. Rapidez en el trabajo. 5. Disciplina. 6. Previsión e Iniciativa .

7. Trato al público. 8. Organización. 9. Responsabilidad.

10. Toma de decisiones. 11. Integración y Compañerismo.

12. Asistencia y Puntualidad. 13. Actitud hacia el trabajo.

B. Elaboración de Proyectos Relevantes: 1. Participación en el trabajo. 2. Trascendencia del trabajo en la consecución de los objetivos de la política laboral. 3. Calidad metodológica.

4. Importancia del proyecto y meta a que se refiere el trabajo.

5. Resultados obtenidos con el trabajo.

8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
 XX No
10. En caso afirmativo, ¿Con qué patrones? Expediente, entrevista con jefe inmediato.
11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? **XX** No
12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE

FECHA

--	--	--	--

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

ADSCRIPCION: _____

PUESTO: _____

EVALUACION CONCEPTO	PONDERACION FIJA (EN PUNTOS)	CALIFICACION ENTRE 0 y 10	OBSERVACIONES
APLICACION DE LA CAPACITACION ADQUIRIDA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS INHERENTES AL TRABAJO DIARIO	8		
APLICACION DE LA CAPACITACION ADQUIRIDA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS EXTRAORDINARIOS	7		
CALIDAD DEL TRABAJO	9		
RAPIDEZ EN EL TRABAJO	7		
DISCIPLINA	10		
PREVISION E INICIATIVA	7		
TRATO AL PUBLICO	7		
ORGANIZACION	7		
RESPONSABILIDAD	10		
TOMA DE DECISIONES	7		
INTEGRACION Y COMPAÑERISMO	6		
** ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	5		
ACTITUD HACIA EL TRABAJO	10		
*** RESULTADO			
_____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		_____ FIRMA	

ESTA FORMA DEBERA SER LLENADA POR EL JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR.

** SE TOMARA EN CUENTA EL NUMERO DE DIAS EN QUE EL TRABAJADOR ASISTIO PUNTUALMENTE, DIVIDIDO ENTRE LA SUMA DE LOS DIAS LABORABLES Y MULTIPLICANDO POR 10 EL RESULTADO DE LA DIVISION.

*** EL RESULTADO DE LA EVALUACION SE OBTENDRA DE LA MULTIPLICACION DE LA PONDERACION FIJA POR LA CALIFICACION ASIGNADA.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Sec. del Trabajo y Previsión Social.

Fecha: 19-I-81

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados?
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de Información Escalafonaria
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada seis meses
4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato califica y lo turna a la Subcomisión Mixta de Escalafón. A su vez, ésta lo turna a la Comisión Mixta de Escalafón.
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Obtener elementos de juicio para determinar ascensos escalafonarios.
6. ¿Se califica en base a factores? **XX** No
7. En caso afirmativo, ¿Qué factores? Conocimientos, Aptitud, Antigüedad, disciplina y puntualidad.
8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica?

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
 XX No
10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? antigüedad, escolaridad, exámenes de conocimientos, exámenes psicométricos y expediente.
11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? **XX** No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos?

NOMBRE: _____

UNIDAD DE ADSCRIPCION: _____

PUESTO: _____

CLAVE DE LA PLAZA _____

CATEGORIA: _____

FACTORES ESCALAFONARIOS

1.- CONOCIMIENTOS

1.1. DOCUMENTOS OFICIALES DE EDUCACION U CAPACITACION: _____

(Anéxense copias)

1.2. OPINION DEL JEFE INMEDIATO DE LOS CONOCIMIENTOS PRACTICOS: _____

CALIFICACIONES ENTRE 0 Y 10: _____

2.- APTITUD

2.1. OPINION DEL JEFE INMEDIATO SOBRE LA CALIDAD Y RAPIDEZ DE EJECUCION DEL TRABAJO:

CALIFICACION ENTRE 0 Y 10: _____

3.- ANTIGUEDAD

3.1. FECHA DE INGRESO EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL: _____

4.- DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD

4.1. OPINION DEL JEFE INMEDIATO SOBRE LA DISPOSICION, HONRADEZ PARA EL ESFUERZO, ASI
COMO OTROS ELEMENTOS DE EVALUACION DE LA ACTITUD POSITIVA: _____

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Fecha: 19-I-81

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? Sí No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Reporte de Evaluación del Personal de nuevo ingreso.
3. ¿Con qué frecuencia se aplica?
1er., 3er. y 5o. mes a partir del ingreso.
4. Describa brevemente el método de calificación. Las evaluaciones se hacen el 1o., 3o. y 5o. mes de haber ingresado el empleado. 1o. fase de ajuste; 2a., fase de ejecución y, 3a., fase de evaluación. En base a las evaluaciones de los 5 meses el Jefe podrá determinar si lo considera una persona apta para el puesto.
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Determinar si la persona es apta para el puesto antes de adquirir su base.
6. ¿Se califica en base a factores? Sí No
7. En caso afirmativo ¿Qué factores?
1er. Mes : 1.-Conocimientos teóricos, 2.- Previsión, 3.- Trato a su Jefe inmediato, 4.- Trato a superiores, 5.- Trato a compañeros, 6.- Trato a subordinados, 7.- Trabajo en equipo, 8.- Calidad en sus trabajos, 9.- Disciplina.
3er. Mes: 1.- Rapidez en el trabajo, 2.- Atención a las órdenes, 3.- Solución a un caso práctico, 4.- Organización, 5.- Rapidez de comprensión, 6.- Exactitud, 7.- Actitud en el trabajo, 8.- Adaptabilidad.

5o. Mes: 1.- Responsabilidad demostrada, 2o. Seguimiento de Ins-
trucciones, 3.- Ubicación en el puesto (aptitud), 4.- Iniciativa,
5.- Toma de decisiones, 6.- Solución a un caso práctico, 7.- Cali-
dad en sus trabajos, 8.- Trato al público, 9.- Conocimientos Prác-
ticos.

8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?

Si ~~XX~~

10. En caso afirmativo ¿con qué patrones? _____

11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación ~~XX~~ No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los facto-
res que han influido para no lograr estos objetivos? _____



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PERSONAL
DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL
REPORTE DE EVALUACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
(1er. MES)

DIA	MESES	AÑO
-----	-------	-----

ESTE FORMATO DEBERA SER LLENADO POR EL JEFE DEL EVALUADO

DIRECCION GENERAL DE:

SUBDIRECCION	DEPARTAMENTO
--------------	--------------

NOMBRE DEL EVALUADO	PUESTO
ESCOLARIDAD	FECHA DE INGRESO

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO (ENUMERARLAS)

1	
2	
3	
4	
5	

FACTORES DE EVALUACION (Marque con una "X")

CONCEPTOS	CALIFICACION										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONOCIMIENTOS TEORICOS											
PREVISION											
TRATO A SU JEFE INMEDIATO											
TRATO A SUPERIORES											
TRATO A COMPANEROS											
TRATO A SUBORDINADOS											
TRABAJO EN EQUIPOS											
CALIDAD EN SUS TRABAJOS											
DISCIPLINA											

OBSERVACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

REVISO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
 SUBDIRECCION DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL
REPORTE DE EVALUACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
 (3er MES)

DIA	MES	AÑO

ESTE FORMATO DEBERA SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADO

DIRECCION GENERAL DE	
SUBDIRECCION	DEPARTAMENTO

NOMBRE DEL EVALUADO	PUESTO
ESCOLARIDAD	FECHA DE INGRESO

FACTORES DE EVALUACION (MARQUE CON UNA "X")

CONCEPTOS	CALIFICACION										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RAPIDEZ EN EL TRABAJO											
ATENCION A LAS ORDENES											
SOLUCION A UN CASO PRACTICO											
ORGANIZACION											
RAPIDEZ DE COMPRESION											
EXACTITUD											
ACTITUD EN EL TRABAJO											
ADAPTABILIDAD											

OBSERVACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

REVISO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
 SUBDIRECCION DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL
 REPORTE DE EVALUACION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO
 (5º MES)

DIA	MES	AÑO

ESTE FORMATO DEBERA SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADO

DIRECCION GENERAL DE	
SUBDIRECCION	DEPARTAMENTO

NOMBRE DEL EVALUADO	PUESTO
ESCOLARIDAD	FECHA DE INGRESO

FACTORES DE EVALUACION (MARQUE CON UNA "X")

CONCEPTOS	CALIFICACION										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABILIDAD DEMOSTRADA											
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES											
UBICACION EN EL PUESTO (APTITUD)											
INICIATIVA											
TOMA DE DECISIONES											
SOLUCION A UN CASO PRACTICO											
CALIDAD EN SUS TRABAJOS											
TRATO AL PUBLICO											
CONOCIMIENTOS PRACTICOS											

SE CONSIDERA UNA PERSONA APTA PARA EL PUESTO	SI	NO
--	----	----

PORQUE

SUGERENCIAS Y/O OBSERVACIONES

PARA SER LLENADO POR DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CATEGORIA
TIPO DE NOMBRAMIENTO
FECHA DE INGRESO
SUELDO TOTAL
HORARIO

FALTAS JUSTIFICADAS
FALTAS INJUSTIFICADAS
RETARDOS
INCAPACIDAD
PASES DE SALIDA

DOCUMENTOS DE RECONOCIMIENTO Y ACCION DISCIPLINARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO.

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN PROPORCIONA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

REVISO
JEFE DEL DEPARTAMENTO SELECCION

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION
DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial

Fecha: 20 Enero - 82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? Sí No

2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de evaluación del desempeño laboral

3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada año.

4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato califica y turna la cédula a la Unidad Administrativa de la Dirección correspondiente. Aquí se anexa a la cédula la propuesta y se remite al Comité de Evaluación.

5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? Tener bases para otorgar Premios, Estímulos y Recompensas.

6. ¿Se califica en base a factores? Sí No

7. En caso afirmativo, ¿Qué factores?
 - I. Conocimientos y Aptitud: - -a) Conocimientos del Puesto
b) Disposición para aprender
c) Método de Trabajo
d) Cantidad y Calidad del trabajo
e) Iniciativa
f) Criterio
 - II. Responsabilidad - - - - -a) Asistencia en el Trabajo
b) Confianza e Integridad
 - III. Esfuerzo y Actitud - - - - -a) Esfuerzo y Actitud
b) Compañerismo
 - IV. Dirección - - - - -a) Capacidad de Dirección
b) Distribución del trabajo para el personal.
c) Da instrucciones precisas
d) Motivación a su personal
e) Facilidad para la realización del trabajo.

8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
 Sí No
10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? Expediente Personal y
Reseña Laboral.
11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? Sí No
12. En caso negativo, ¿cuales considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____

INFORMACION COMPLEMENTARIA

CONSIDERA USTED QUE EL EMPLEADO ESTA BIEN UBICADO

SI NO EN ESTE CASO ¿POR QUE? _____
D.G.A.—C.F.J. No. 510-09(e)

EN QUE ASPECTO SU TRABAJO ES MAS EFICAZ
EN QUE OTRO LO ES MENOS
EN ESTE ULTIMO ASPECTO ¿CREE UD. QUE PODRA MEJORAR? <input checked="" type="checkbox"/> NO ¿POR QUE? _____
¿SI EN ESTE CASO ¿COMO?
CAPACITACION <input type="checkbox"/> INCREMENTO SALARIO <input type="checkbox"/>
OTRO _____
CREE USTED QUE EL RESULTADO DE SU RENDIMIENTO LABORAL LO ACREDITA PARA SER PROPUESTO A:
ESTIMULO <input type="checkbox"/> RECOMPENSA <input type="checkbox"/> PREMIO <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> NINGUNO <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO INMEDIATO:
PROMOCION <input type="checkbox"/> REUBICACION <input type="checkbox"/> NO INNOVAR <input type="checkbox"/>
CAPACITACION <input type="checkbox"/>
FIRMA DEL DIRECTOR _____ FIRMA DEL EVALUADOR _____ FIRMA DEL INTERESADO _____

OBSERVACIONES: _____

 FECHA _____

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

PERIODO CALIFICADO DE _____ A _____
D.G.A.—C.F.J. No. 510-09(A)

NOMBRE DEL EMPLEADO CALIFICADO			
DIRECCION DE ADSCRIPCION			
DEPARTAMENTO			
OFICINA			
NOMBRE DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA			
CATEGORIA			
FECHA DE INGRESO	ESCOLARIDAD	SUELDO	HORARIO
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO		PROFESION	
ESTUDIA ACTUALMENTE <input checked="" type="checkbox"/> SI DONDE _____			
QUE _____			
<input checked="" type="checkbox"/> NO _____			
CALIFICADO POR _____		CARGO QUE DESEMPEÑA _____	

La presente forma de evaluación consta de 3 partes: 1) Datos Generales; 2) Gráfica de Evaluación y 3) Información Complementaria. EL JEFE INMEDIATO LLENARA UNA FORMA POR EMPLEADO CALIFICADO. En la primera parte: Anotará los datos en los espacios correspondientes, 2a. parte. La Gráfica de Evaluación asignará calificación:

a) Marcando con una X en color rojo el grado que alcance el empleado en el factor evaluado.

Existen 10 FACTORES con 4 GRADOS aplicables a todos los empleados y 5 FACTORES, más 1 SPECIFICOS para quienes tienen personal a su cargo como son: Jefe de Oficina, Sección, Departamento. En la tercera parte marcará con una X en los espacios requeridos y con letra los datos en los espacios correspondientes y recabando las firmas del Director, Evaluador e Interesado y la Fecha de la Evaluación.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL SECTOR PUBLICO.

Nombre de la Dependencia: Secretarfa de Comercio.

Fecha: 19 - Enero - 82

1. ¿Se cuenta con un instrumento para calificar el desempeño de los empleados? No
2. En caso afirmativo, ¿con qué tipo de instrumento se cuenta?
Cédula de calificación de factores escalafonarios.
3. ¿Con qué frecuencia se aplica? Cada año.
4. Describa brevemente el método de calificación. El Jefe inmediato del empleado realiza la calificación y la turna a la Comisión Mixta de Escalafón (1copia) y al Comité de Evaluación (otra).
5. ¿Qué objetivos persigue la calificación? ascender en el escala fón (empleados de base) y otorgar Premios, Estímulos y Recompensas (base y confianza).
6. ¿Se califica en base a factores? No
7. En caso afirmativo, ¿Qué factores?

I)Conocimientos:	.Conocimientos generales o académicos. .Actualización de conocimientos. .Conocimientos del Trabajo.
II)Aptitud	.Calidad del Trabajo. .Cantidad del Trabajo. .Sentido de Responsabilidad. .Cooperación. .Deseos de progresar.
III)Disciplina	
IV) Puntualidad	
V)Asistencia	
8. En caso negativo, ¿en base a qué se califica? _____

9. ¿Se comparan los resultados de la calificación con otros patrones?
Si No

10. En caso afirmativo, ¿con qué patrones? Exámenes de conocimientos
y antigüedad en caso de empate.

11. ¿Se han logrado los objetivos de la calificación? Si No

12. En caso negativo, ¿cuáles considera usted que han sido los factores que han influido para no lograr estos objetivos? _____

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

CEDULA DE CALIFICACION DE FACTORES ESCALAFONARIOS

* NOMBRE: R. F. C. *

* PUESTO: SUELDO ACT: *

* ADSCRIPCION: *

* ZONA-PAG: ESTADO: MPO: HORARIO: FECHA-ING: *

EVALUACION DE FACTORES ESCALAFONARIOS

* PUNTOS *
* OBTENIDOS *

* I) CONOCIMIENTOS: *

* 1) CONOCIMIENTOS GENERALES O ACADEMICOS A B C D E F *

* SE ANEXA CERTIFICADO O DIPLOMA QUE ACREDITA *
* ESTUDIOS TERMINADOS *

* 2) ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS A B C D E F *

* SE ANEXAN LAS SIGUIENTES CONSTANCIAS DE CICLOS ESCOLARES, *
* CURSOS DE CAPACITACION Y/O CURSOS VARIOS *

* 3) CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO A B C D E F *

* TOTAL POR FACTOR *

* II) APTITUD: *

* 1) CALIDAD DEL TRABAJO A B C D *

* 2) CANTIDAD DE TRABAJO A B C D *

* 3) SENTIDO DE RESPONSABILIDAD A B C D *

* 4) COOPERACION A B C D *

* 5) DESEOS DE PROGRESAR A B C D *

* TOTAL POR FACTOR *

* III) DISCIPLINA: A B C D *

* TOTAL POR FACTOR *

* IV) PUNTUALIDAD: A B C D *

* TOTAL POR FACTOR *

* V) ASISTENCIA: A B C D *

* TOTAL POR FACTOR *

* TOTAL GENERAL *
* CALIFICACION *

FACTOR	S U B F A C T O R	PUNTAJACION					
		A	B	C	D	E	F
CONOCIMIENTOS:							
	Conocimientos Grales. o Académicos	50	75	100	120	150	200
	Actualización de Conocimientos	75	50	30	25	20	10
	Conocimiento del trabajo	50	100	150	200	250	
APTITUD :							
	Calidad del Trabajo	35	70	105	140		
	Cantidad de Trabajo	35	70	105	140		
	Sentido de Responsabilidad	35	70	105	140		
	Cooperación	35	70	105	140		
	Deseos de Progresar	35	70	105	140		
DISCIPLINA :		50	100	150	200		
ASISTENCIA :		50	100	150	200		
PUNTUALIDAD :		50	100	150	200		

A N E X O 2

PLANTILLAS DE CALIFICACION

FACTOR CONOCIMIENTOS

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	8	20	12	4	16
3 y 4	6	15	9	3	12
5 y 6	4	10	6	2	8
7 y 8	2	5	3	1	4

FACTOR INICIATIVA

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	12	4	20	16	8
3 y 4	9	3	15	12	6
5 y 6	6	2	10	8	4
7 y 8	3	1	5	4	2

FACTOR LABORIOSIDAD

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	16	12	8	20	4
3 y 4	12	9	6	15	3
5 y 6	8	6	4	10	2
7 y 8	4	3	2	5	1

FACTOR CANTIDAD DE TRABAJO

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	4	16	12	8	20
3 y 4	3	12	9	6	15
5 y 6	2	8	6	4	10
7 y 8	1	4	3	2	5

FACTOR CALIDAD DE TRABAJO

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	20	8	16	4	12
3 y 4	15	6	12	3	9
5 y 6	10	4	8	2	6
7 y 8	5	2	4	1	3

FACTOR INTEGRACION

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	16	8	12	20	4
3 y 4	12	6	9	15	3
5 y 6	8	4	6	10	2
7 y 8	4	2	3	5	1

FACTOR ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	8	4	16	20	12
3 y 4	6	3	12	15	9
5 y 6	4	2	8	10	6
7 y 8	2	1	4	5	3

FACTOR PUNTUALIDAD

Rango Jerarquía	1	2	3	4	5
1 y 2	12	16	4	8	20
3 y 4	9	12	3	6	15
5 y 6	6	8	2	4	10
7 y 8	3	4	1	2	5

A N E X O 3

LAMINAS UTILIZADAS EN LA PRE-
SENTACION DEL PROYECTO.

O B J E T I V O S



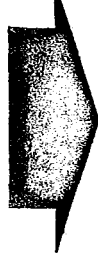
DETERMINAR ASCENSOS ESCALAFONARIOS



DETERMINAR NIVELES DE SUELDO EN EL PUESTO



OBTENER ELEMENTOS DE JUICIO PARA EL OTORGAMIENTO DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS



DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

F A C T O R E S ¹³³ S

FACTORES QUE MARCA LA LEY			FACTORES PARA EFECTOS DE ESTE SISTEMA	
CONOCIMIENTOS		➔	CONOCIMIENTOS	
APTITUD	INICIATIVA	➔	INICIATIVA	
	LABORIOSIDAD	➔	LABORIOSIDAD	
	EFICIENCIA	➔	CALIDAD DE TRABAJO	
CANTIDAD DE TRABAJO				
DISCIPLINA		➔	INTEGRACION	
			ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES	
PUNTUALIDAD		➔	PUNTUALIDAD	

VENTAJAS :

- SE CUBREN LAS AREAS GENERALES DE ACTUACION
- MAYOR NUMERO DE FACTORES PARA REALIZAR DISCRIMINACIONES MAS FINAS EN LA CALIFICACION
- SE DEFINEN LOS FACTORES A FIN DE EVITAR INTERPRETACIONES PERSONALES DE CADA UNO

RANGOS DE ACTUACION

PARA CADA UNO DE ESTOS FACTORES EXISTEN RANGOS DE ACTUACION QUE VAN DEL MINIMO AL MAXIMO GRADO DE EFICACIA :

PESIMO	M A L O	REGULAR	BUENO	OPTIMO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ESTOS RANGOS DE ACTUACION SE DISTRIBUYEN SIN ORDEN ESPECIFICO :

BUENO	PESIMO	OPTIMO	REGULAR	M A L O
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PARA CADA FACTOR EXISTE UNA DISTRIBUCION DIFERENTE

VENTAJAS:

- OBLIGA AL CALIFICADOR A LEER DETENIDAMENTE CADA RANGO Y, POR LO TANTO, DETERMINAR MAS EXACTAMENTE EL RANGO DE ACTUACION DEL EMPLEADO.
- SE REDUCE LA PROBABILIDAD DE ASIGNAR CALIFICACIONES CONSTANTES (ALTAS, MEDIAS Y BAJAS) .

P R I O R I D A D E S

NINGUNO DE LOS OCHO FACTORES ES EN SI MISMO MAS IMPORTANTE QUE OTROS. SU IMPORTANCIA O PRIORIDAD ESTARA EN FUNCION DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO QUE OCUPA EL TRABAJADOR.

FACTORES	PRIORIDADES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CONOCIMIENTOS			●					
INICIATIVA	●							
LABORIOSIDAD		●						
CANTIDAD DE TRABAJO					●			
CALIDAD DE TRABAJO							●	
INTEGRACION				●				
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES								●
PUNTUALIDAD						●		

VENTAJAS :

- SE EVITA PREDETERMINAR EL MISMO ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES PARA PUESTOS DIFERENTES.
- LOS FACTORES MAS IMPORTANTES TENDRAN MAYOR PESO ESPECIFICO QUE LOS MENOS IMPORTANTES.
- SE ASIGNAN CALIFICACIONES MAS JUSTAS POR EL HECHO DE PONDERAR MAS LOS FACTORES RELEVANTES PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO.

POR EJEMPLO, EN EL CASO DE UN EMPLEADO QUE OCUPA EL PUESTO DE PORTERO, EL ORDEN DE IMPORTANCIA PODRIA QUEDAR ASI :

FACTORES	PRIORIDADES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CONOCIMIENTOS						●		
INICIATIVA					●			
LABORIOSIDAD			●					
CANTIDAD DE TRABAJO				●				
CALIDAD DE TRABAJO							●	
INTEGRACION								●
ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES		●						
PUNTUALIDAD	●							

NOTA :

EN PRIMERA INSTANCIA, EL ORDEN DE PRIORIDADES SERA DETERMINADO POR EL JEFE INMEDIATO DEL EMPLEADO A CALIFICAR. POSTERIORMENTE, ESTE ORDEN SERA ESTABLECIDO POR LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS AL TRAVES DEL ANALISIS DE PUESTOS.



SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

DATOS GENERALES

Nombre	<input type="text"/>
Filiación	<input type="text"/>
Clave presupuestal	<input type="text"/>
Código del puesto	<input type="text"/>
Tipo de empleado	<input type="checkbox"/>

ASIGNACION DE JERARQUIA Y NUMERO DE RANGO

FACTOR	JERARQUIA	NUMERO DE RANGO
Conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboriosidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acatamiento de instrucciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo de movimiento (A, B, C)	<input type="checkbox"/>
Fecha de movimiento (DD, MM, AA)	<input type="text"/>

NOMBRE Y FIRMA DEL CALIFICADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE SINDICAL
 (Para empleados de base)

VENTAJAS :

- EL CALIFICADOR DESCONOCE LA CALIFICACION QUE OTORGA, LO QUE DIFICULTA LA MANIPULACION DE LOS RESULTADOS.
- PARA EVITAR ERRORES Y AHORRAR ESFUERZOS, SERA CALIFICADA POR COMPUTADORA.
- PARA FACILITAR SU CALIFICACION, ES AUTOCODIFICABLE.
- PERMITE LLEVAR UN CONTROL ESTRICTO, POR PERIODO, DE LAS CALIFICACIONES DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA.
- POSIBILITA CONOCER EN FORMA RAPIDA Y A BAJO COSTO LA DISTRIBUCION ESTADISTICA DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA A FIN DE ORIENTAR LAS ACTIVIDADES DE PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A N E X O 4

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE
LA CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

C O N T E N I D O

1. PRESENTACION
2. PROPOSITO DE ESTE INSTRUCTIVO
3. EMPLEADOS A CALIFICAR
4. PERSONAL RESPONSABLE DE REALIZAR LA CALIFICACION
5. PERIODOS CALIFICATORIOS
6. INSTRUCCIONES GENERALES
7. CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS
 - 7.1. DATOS GENERALES
 - 7.2. ASIGNACION DE JERARQUIA Y NUMERO DE RANGO

1. PRESENTACION.

El Sistema de Calificación de Méritos fue creado con el propósito de contar con un instrumento que evalúe en forma objetiva y sistemática la actuación laboral de los empleados de la Secretaría, a fin de obtener parámetros válidos para recompensar el desempeño meritorio y tratar de superar el desempeño deficiente.

El presente instructivo forma parte de este sistema y fue elaborado para proporcionar, al personal encargado de calificar, las indicaciones que deben observar para el correcto llenado de la cédula. La información que ustedes suministren es estrictamente confidencial y será manejada con absoluta discreción.

2. PROPOSITO DE ESTE INSTRUCTIVO.

Proporcionar, en forma breve y sencilla, las indicaciones que se habrán de observar para el llenado correcto de la cédula de Calificación de Méritos.

3. EMPLEADOS A CALIFICAR.

Todos los empleados de base y confianza que laboran en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que desem-

peñen puestos jerárquicamente inferiores a Jefes de Departamento o equivalente.

4. PERSONAL RESPONSABLE DE REALIZAR LA CALIFICACION.

Todo funcionario que tenga bajo sus órdenes personal que se encuentre dentro de lo considerado en el punto anterior, es responsable de la calificación de sus empleados.

5. PERIODOS CALIFICATORIOS.

Hay dos períodos calificatorios en el año; el primero durante los primeros quince días del mes de mayo y, el segundo, en los primeros quince días del mes de noviembre.

6. INSTRUCCIONES GENERALES.

1.- Utilice lápiz exclusivamente.

2.- Escriba con letra de molde mayúscula.

Ejemplo: V.A.Z.Q.U.E.Z. . . .

3.- Utilice números arábigos.

Ejemplo: 2 | 1 | 0 | 8 | 8 | 2 | 3

4.- Empiece a escribir desde el primer espacio.

Ejemplo: M.A.R.T.I.N.E.Z.

5.- Deje un espacio entre dos palabras.

Ejemplo: G.A.R.C.I.A. M.E.Z.A. A.

6.- No haga anotaciones fuera de los espacios señalados.

7.- Emita sus juicios de evaluación con el mayor grado de realidad e imparcialidad posible. Un juicio subjetivo o parcial invalida los resultados y resta oportunidades de reconocimiento al auténtico empleado eficiente (ver figura 1).

CAUSAS FRECUENTES DE DISTORSION EN LAS CALIFICACIONES

Lolita es muy simpática, le pondré lo máximo en todos los factores.



Ramírez siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas. Como yo soy agradecido, le pondré muy buena calificación en todos los factores



Me molesta mucho la manera de hablar de González, le pondré que tiene mal rendimiento en todos los factores.



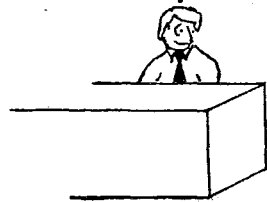
Todos mis empleados son regulares, les pondré a todos el termino medio de calificación.



Tengo unos empleados excelentes, todos serán calificados con lo máximo



Gutiérrez es muy puntual, por lo tanto, es muy buen empleado



Como Chávez es muy amigo de Mejía, tengo que quedar bien con él. Le pondré alto rendimiento



Para no quedar mal con nadie les pondré igual calificación a todos, así me evito problemas.



POR FAVOR ¡EVITELAS!

7.

CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

7.1. DATOS GENERALES

Nombre: Escriba el nombre completo del empleado a ca
lificar, en el orden siguiente:

- 1.- Apellido paterno o primer apellido.
- 2.- Apellido materno o segundo apellido.
- 3.- Nombre (s).

Ejemplo:

Nombre	M.E.Z.A. R.O.M.O. A.L.B.E.R.T.O.
--------	----------------------------------

En caso de que el nombre completo no quepa en los espacios señalados, utilice las abreviaturas comunes.

Filiación: Anote, en la forma acostumbrada, la filiación del empleado.

Ejemplo:

Filiación	M.E.R.A.5.3.0.4.0.5
-----------	---------------------

Clave presupu
estatal:

Anote la clave presupuestal del empleado. Esta clave debe contener determinados dígitos - para especificar:

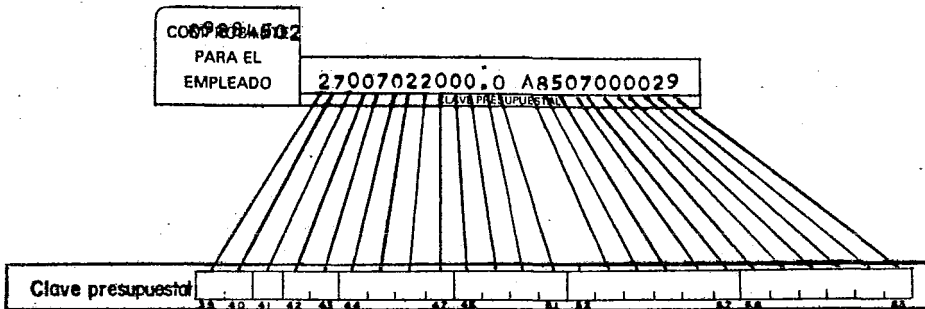
Ramo, en las posiciones 39 y 40.

Subramo, en la posición 41.

Partida, en las posiciones 42 y 43.
 Dependencia, de la posición 44 a la 47.
 Horas, de la posición 48 a la 51.
 Categoría, de la posición 52 a la 57.
 Plaza, de la posición 58 a la 63.

Con fines prácticos, usted puede consultar la clave presupuestal en el comprobante de pago del empleado.

Ejemplo de llenado:



Código del

puesto: Anote el código del puesto, que se integra por:

Grupo, en las posiciones 64 y 65.

Rama, en las posiciones 66 y 67.

Número de puesto, de la posición 68 a la 70.

Ejemplo:

Codigo del puesto	A	0	0	0	5
	54	55	56	57	58

Tipo de empleado: Anote una B cuando el empleado a calificar es de base y una C cuando es de confianza.

Ejemplo:

Tipo de empleado	B
	71

7.2 ASIGNACION DE JERARQUIA Y NUMERO DE RANGO.

Factor: En esta columna se enlistan los factores a con
siderar en la Calificación de Méritos.

Con objeto de uniformar criterios sobre su de-
finición y significado, se han establecido las
definiciones siguientes:

- Conocimientos. Habilidad de la persona para
aplicar los conocimientos teóricos y prácti-
cos que poseen para desempeñar su puesto, --
así como las políticas y normas relacionadas
con el mismo.
- Iniciativa. Disposición para enfrentar los -
problemas de trabajo que se le presentan y -
proponer soluciones adecuadas para resolver-
los.
- Laboriosidad. Capacidad para aceptar y dedi-
carse a los deberes y situaciones del trabajo.
- Cantidad de trabajo. Volumen de trabajo efec-
tuado en relación con las metas establecidas
en condiciones normales.
- Calidad de trabajo. Grado de precisión, pre-
sentación y confiabilidad en el trabajo rea-
lizado.

- Integración. Disposición para proporcionar su colaboración en el grupo de trabajo a fin de lograr objetivos comunes.
- Acatamiento de Instrucciones. Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores.
- Puntualidad. Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

Independientemente de lo que significan para usted cada uno de esos factores, por favor considere las definiciones hechas para efectos de este sistema.

Jerarquía:

La jerarquía se refiere al orden de importancia de cada uno de estos factores en relación con los demás y dependerá del puesto que ocupa el empleado a calificar. Ninguno de estos factores es, en sí mismo, más importante que otros. Su importancia o prioridad estará en función de las actividades inherentes al puesto que ocupa el trabajador.

Así, en la columna correspondiente a jerarquía, determine el orden de importancia de cada uno - de los factores de manera que, el que considere de mayor relevancia para que el empleado desempeñe satisfactoriamente su puesto, lleve el número 1. El inmediato inferior en importancia, el número 2 y así sucesivamente hasta anotar el número 8, que corresponde al factor menos importante de todos.

Ejemplo para un puesto de secretaria:

FACTOR	JERARQUIA
Conocimientos	2
Iniciativa	7
Laboriosidad	1
Cantidad de trabajo	6
Calidad de trabajo	5
Integración	8
Acatamiento de instrucciones	4
Puntualidad	3

Número de Rango: En la descripción de los rangos de cada factor que aparece enseguida, el número de rango es - el que se encuentra dentro del círculo. Para llenar esta columna en la cédula es necesario - leer cada una de las casillas de cada factor y asignar el número que corresponde a la actua - ción del empleado. Se anota un número por cada factor.

FACTOR CONOCIMIENTOS

Habilidad de la persona para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que posee para desempeñar su puesto, así como las políticas y normas relacionadas con el mismo.

Unicamente conoce lo mínimo indispensable para desempeñar su puesto.	Los conocimientos que posee superan ampliamente los requeridos para desempeñar su puesto.	Posee los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.	Carece de los conocimientos mínimos requeridos para el desempeño de su puesto.	Los conocimientos que posee superan el promedio establecido para el puesto que ocupa.
1	2	3	4	5

FACTOR INICIATIVA

Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se le presentan y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.

Ayuda a solucionar problemas cuando se requiere.	Sigue las rutinas de trabajo inflexiblemente aún cuando sea necesario pasarlas por alto para resolver algún problema.	Siempre enfrenta de manera espontánea, los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones adecuadas para resolverlos.	Casi siempre enfrenta de manera espontánea los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones para resolverlos.	Aunque generalmente sigue las rutinas de trabajo establecidas, en algunas ocasiones enfrenta problemas sencillos que se presentan.
1	2	3	4	5

FACTOR LABORIOSIDAD

Capacidad para aceptar y dedicarse a los deberes y situaciones del trabajo.

Generalmente - acepta y se dedica a sus deberes y situaciones de trabajo, lo que lo hace confiable.	Simplemente - acepta sus funciones y se dedica a realizar las.	Aunque acepta y se dedica a sus deberes de trabajo, ocasionalmente los evade.	Siempre acepta y se dedica a sus deberes y situaciones de trabajo, aún cuando se encuentra en situaciones fuera de su ámbito de responsabilidad.	Usualmente evita aceptar y dedicarse a sus deberes y situaciones de trabajo.
1	2	3	4	5

FACTOR CANTIDAD DE TRABAJO

Volumen de trabajo efectuado en relación con las metas establecidas en condiciones normales.

Su rendimiento es mínimo, muy inferior a lo establecido.	Su rendimiento es superior al promedio establecido.	Simplemente cumple lo que tiene asignado, su rendimiento es de tipo promedio.	Frecuentemente termina su producción de trabajo fuera de tiempo. Su rendimiento es insuficiente.	Desarrolla una gran cantidad de trabajo en relativamente poco tiempo.
1	2	3	4	5

FACTOR CALIDAD DE TRABAJO

Grado de precisión, presentación y confiabilidad
en el trabajo realizado.

Su trabajo es totalmente confiable y de precisión y presentación excepcionales.	Su trabajo debe revisarse eventualmente, ya que contiene algunos errores.	La calidad de su trabajo es superior al promedio. No requiere supervisión.	Generalmente - su trabajo se revisa en su totalidad, ya que contiene gran número de errores.	Es aceptable - la precisión, presentación y confiabilidad de su trabajo. Las revisiones que amerita - son las de rutina.
1	2	3	4	5

FACTOR INTEGRACION

Disposición para proporcionar su colaboración
en el grupo de trabajo a fin de lograr objetivos
comunes.

Manifiesta buena disposición para integrarse activamente en las labores del grupo. Su apoyo contribuye a lograr las metas comunes.	Muestra buena disposición para el trabajo de grupo. Sin embargo, presenta algunas fallas con lo que interfiere la acción del mismo.	Aunque no realiza excelentes aportaciones en el grupo de trabajo, tampoco interfiere en su funcionamiento. Su desempeño aquí es de tipo promedio.	Muestra gran capacidad para colaborar en el trabajo de grupo. Es considerado "pieza clave" para la eficiencia del mismo.	Manifiesta gran incapacidad para cooperar y apoyar las actividades que requieren labor de grupo.
1	2	3	4	5

FACTOR ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES

Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores.

Frecuentemente está en desacuerdo con su Jefe inmediato. Sin embargo no llega a provocar fuertes conflictos.	Siempre se niega a cumplir las disposiciones dictadas por sus superiores.	Generalmente, acata las disposiciones que dicta su superior jerárquico.	Mantiene excelentes relaciones con su Jefe inmediato y llega fácilmente a los acuerdos correspondientes.	Aunque mantiene buenas relaciones con su Jefe, eventualmente manifiesta algún desacuerdo no fundamentado.
1	2	3	4	5

FACTOR PUNTUALIDAD

Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

Puntualidad término medio. Tiene de dos a tres faltas o de tres a cinco permisos.	Sólo falta o se ausenta cuando existe alguna razón poderosa. Una falta o dos permisos.	Frecuentemente se ausenta de su trabajo. Tiene más de seis faltas o más de diez permisos.	Aprovecha algunas ocasiones para faltar. Tiene de cuatro a seis faltas o de seis a doce permisos.	Tiene una puntualidad excelente. Nunca falta o se ausenta.
1	2	3	4	5

Tipo de
Movimiento:

En la posición 88 anote una A (alta) cuando el empleado a calificar carezca de cédula listada por computadora. Es decir, se le dará de alta al sistema.

Anote una B (baja) cuando el empleado esté considerado en las cédulas listadas por computadora pero ya no se encuentre adscrito a la Uni-dad Administrativa donde está relacionado.

Anote una C (cambio) cuando se presenten cualesquiera de los dos casos siguientes:

- a) Califica al empleado que tiene cédula requisitada por computadora o,
- b) Realice algún cambio en los datos de la cédula. En el caso de que las anotaciones hechas por usted sean incorrectas, la cédula le será devuelta por la Dirección General - de Recursos Humanos para su corrección.
Cuando la realice anota la C para que la información en el archivo general pueda corregirse.

Ejemplo:

Tipo de movimiento	(A, B, C)
--------------------	-----------

<u>A</u>

Fecha de

Movimiento:

Anote la fecha del último día del período calificatorio correspondiente. Es decir, si el período calificatorio es del 1 al 15 de mayo, escriba:

Fecha de movimiento (DD, MM, AA)	15 05 20
----------------------------------	--------------

REFERENCIAS.

- ¹ Arias, G.F. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1975.
- ² Arias, G.F. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Trillas, 1982.
- ³ Arista, O.M.G. Una alternativa para la evaluación de personal: Tesis, inédita, para obtener el título de Licenciado en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1978.
- ⁴ Blum, M.I. v Naylor, J.C. Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas, 1981.
- ⁵ Chruđen, H.J. y Sherman, A.W. Administración de Personal. México: C.E.C.S.A., 1977.
- ⁶ Fleishman, E.A. y Bass, A.R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México: Trillas, 1979.
- ⁷ Gomez, R.C. Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación: Tesis, inédita, para obtener el título de Lic. en Psicología, UNAM, 1981.
- ⁸ Grados, J.A., Beutelspacher, O. y Castro, M.A. Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. -- México: Trillas, 1980.
- ⁹ Grupo Editorial Expansión, Evaluación de Personal. México: Colección Ejecutiva Expansión, 1980.

- ¹⁰ México, Leyes, Estatutos, etc., Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las Reformas Administrativas para el Sector Público Federal. Diario Oficial. México, D.F.: 28 de enero de 1971.
- ¹¹ México, Leyes, Estatutos, etc., Acuerdo por el que se reforma la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles. Diario Oficial. México, D.F.: 15 de enero de 1980.
- ¹² México, Leyes, Estatutos, etc., Legislación Federal del Trabajo Burocrático; Comentarios y jurisprudencia; Disposiciones Complementarias (éd. por) Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera. México, D.F.: Porrúa, 1980.
- ¹³ México, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal, Documentos Básicos. Colección, Administración y Desarrollo de Personal, No. 1. México, D.F.: P. de la R., 1978.
- ¹⁴ México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Condiciones Generales de Trabajo. México, D.F.: S.C.T., 1974.
- ¹⁵ México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Relamento de Escalafón (proyecto). México, D.F.: S.C.T. 1982.
- ¹⁶ México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Relamento Interior. México, D.F.: S.C.T., 1981.

- 17 Pasapera, A. Leticia y Camacho, de A.J.E. Un Estudio de - - Evaluación de la Conducta Laboral: Tesis, inédita, para obtener el título de Licenciado en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, 1977.
- 18 Reyes, P.A. Administración de Personal, Segunda Parte. Mé - xico: Limusa, 1974.
- 19 Rodríguez, S.J. Evaluación de un procedimiento para incremen - tar la eficacia laboral de un grupo secretarial: Tesis, inédita, para obtener el título de Lic. en Psicología, - Universidad Nacional Autónoma de México, 1978.
- 20 Terry, G.R. Principios de Administración. México: C.E.C.S.- A. 1977.
- 21 Tiffin, J. y McCormick, E.J. Psicología Industrial. México: Diana, 1974.
- 22 Young, R.K. y Veldman, D.J. Introducción a la Estadística - Aplicada a las Ciencias de la Conducta. México: Trillas, 1973.