

98
zej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Comparación de dos Modelos de evaluación
del desempeño aplicados en una
Institución del Sector Público.

T E S I S

Que para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presentan:

Alberta Landa Calderón
Ma. del Socorro M. Juárez Sánchez

Director de Tesis:
Dr. Lucio Cárdenas Rodríguez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F. 1994



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 está 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

Al Doctor Lucio Cárdenas Rodríguez:
Nuestra gratitud, afecto y admiración
por haber compartido con nosotras su
experiencia al dirigir esta tesis.

A Los Miembros del H. Jurado
por sus valiosas observaciones y
reflexiones que permitieron el
enriquecimiento del presente trabajo.

A los Directivos de la Del.
Benito Juárez por permitirnos
el acceso a sus instalaciones
y el contacto con su personal.

A Irma y Gaby por su valioso apoyo en
el mecanografiado de este trabajo.

DEDICATORIAS

A Carmen y Francisco por haberme dado el regalo más valioso que tengo... la vida, porque gracias a ustedes soy lo que soy, por su sensibilidad, amor, fortaleza, inteligencia y apoyo.

A Julián, Francisco Javier y Margarita: Por convertirse en un ejemplo a seguir, por mostrarme el camino, por ayudarme en los momentos duros, por su ternura y amor.

A José Martín y Nestor Alejandro, por su nobleza, ternura, sensibilidad, cariño y sobretodo por la enorme alegría de vivir que junto con ustedes he aprendido y experimentado.

A mis Sobrinos, porque gracias a ustedes he vuelto a ser niña y disfrutado plenamente, su mirada limpia, su sonrisa fresca y su dulzura.

A tí, Señor por todo lo que me has permitido vivir y disfrutar, por permitir que se entrelacen en mi tiempo, espacio e historia personas y experiencias tan hermosas.

DEDICO ESTA TESIS

A DIOS

Por darme lo más preciado, la VIDA y
permitirme disfrutarla con mi familia,
amigos y desconocidos, pero sobre todo,
por darme la oportunidad de finalizar
este trabajo.

A SU MEMORIA

Dr. Francisco Landa G. y
Dra. Arcadia Calderón H.,
que fecundaron un embrión y
dieron vida a un ser
dejándome la herencia de la
honestidad, el amor y el respeto
al prójimo.

A MIS HERMANOS

Por su valioso apoyo y
confianza que siempre
me han brindado, por su
amor y comprensión,
dejándome ser lo que soy.

A MIS MAESTROS

*Por sus conocimientos y
consejos a lo largo de mi
formación académica.*

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

*Que siempre me motivaron con sus palabras,
impulsándome al logro de metas.*

A todos con amor, cariño y respeto, GRACIAS.

YO MORIRE, PERO MI OBRA QUEDARA

ALBERTA LANDA CALDERON.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
ANTECEDENTES HISTORICOS	6
I. EL TRABAJO	12
II. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	28
III. LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO	38
IV. LEY DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS	48
V. EVALUACION DEL DESEMPEÑO (ANTECEDENTES, DEFINICIÓN Y CRITERIOS UTILIZADOS).	56
VI. OBJETIVOS Y USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL	71
VII. SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CLASIFICACION, VENTAJAS, DESVENTAJAS, LIMITACIONES Y ERRORES	79
VIII. MODELO CENTRO DE INVESTIGACION	112
IX. MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	127
X. METODOLOGIA	133
APENDICES	162
GLOSARIO DE TERMINOS	163
BIBLIOGRAFIA	165

COMPARACION DE DOS MODELOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
APLICADOS EN UNA INSTITUCION DEL SECTOR PUBLICO

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

ACTUALMENTE EN NUESTRO PAÍS, SE HA TOMADO COMO UNO DE -
LOS PRINCIPALES RETOS PARA ENFRENTAR LA APERTURA COMERCIAL -
EL INCREMENTAR LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS, NO SÓLO DEL SEC-
TOR PRIVADO SIHO TAMBIÉN DEL PÚBLICO. UNO DE LOS PUNTOS CEN-
TRALES DE LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD, SE ENFOCA A IDENTIFI-
CAR LAS DEFICIENCIAS E IMPLEMENTAR SOLUCIONES QUE PERMITAN -
LA MEJORA CONTINUA EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REA-
LIZAN, PARA LO QUE SE REQUIERE CONTAR CON HERRAMIENTAS CIENTÍ-
FICAS VÁLIDAS Y OBJETIVAS. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LA-
BORAL ES LA TÉCNICA QUE PERMITE IDENTIFICAR LA ACTUACIÓN DEL
TRABAJADOR Y CONTRIBUIR A INCREMENTAR LA EFICIENCIA DEL MIS-
MO EN SU ACTIVIDAD Y, POR LO TANTO, COADYUVAR AL MANTENIMIE-
NTO DE LA CALIDAD.

CON BASE EN LO ANTERIOR, SE REALIZÓ LA PRESENTE INVESTI-
GACIÓN CON LA FINALIDAD DE APORTAR MAYOR INFORMACIÓN ACERCA
DEL USO DE ESTA TÉCNICA EN NUESTRO PAÍS Y ESPECÍFICAMENTE EN
EL SECTOR PÚBLICO, EN DONDE SE HAN ENCONTRADO POCOS DATOS. -
UNO DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES SE BASA EN QUE ACTUALMENTE -
COEXISTEN DIFERENTES CONCEPTOS RESPECTO A ESTA TÉCNICA E IN-
CLUSO SE OBSERVA DESCONOCIMIENTO DE ELLA, Y DE LOS BENEFICIOS
QUE PUEDE APORTAR A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ASIMIS--
MO, ESPERAMOS CONTRIBUIR A QUE EN EL SECTOR PÚBLICO SE IDEN-

COS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INVESTIGACIONES QUE SE HAN EFECTUADO CON ESTE MODELO; LAS CARACTERÍSTICAS Y FACTORES QUE INTEGRAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y - LA METODOLOGÍA, RESULTADOS Y SU PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO.

TIFIQUE QUÉ RESULTADOS O BENEFICIOS SE OBTIENEN AL APLICAR - UN MODELO BASADO EN EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA, DENOMINADO MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN (M.C.I.) Y LOS OBTENIDOS CON UN MODELO BASADO EN ESCALAS, DENOMINADO MODELO - DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, A FIN DE PROPORCIONAR INFORMA-- CIÓN QUE BRINDE RESULTADOS MÁS OBJETIVOS.

EL CONTENIDO TEMÁTICO DE ESTA TESIS ESTÁ CONSTITUIDO - POR 10 CAPÍTULOS; EN LOS CUALES SE REVISAN DIFERENTES DEFINI-- CIONES DEL TRABAJO, SUS ETAPAS DE DESARROLLO Y SU IMPORTAN-- CIA PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL INDIVIDUO; SE DESCRIBE EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN, LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SUS PRIN-- CIPALES FUNCIONES; QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SU CLA-- SIFICACIÓN, CARACTERÍSTICAS, ASÍ COMO LOS OBJETIVOS Y FUNCIO-- NES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL; QUÉ ES LA LEY DE PRE-- MIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS, SU FUNDAMENTO LEGAL, Y LOS - GRUPOS DE PUESTOS QUE INTEGRAN LOS PROFESIOGRAMAS DE LAS INS-- TITUCIONES PÚBLICAS DEL SECTOR CENTRAL; SE MENCIONAN LOS AN-- TECEDENTES, DEFINICIÓN Y CRITERIOS UTILIZADOS EN LA EVALUA-- CIÓN DEL DESEMPEÑO; LOS OBJETIVOS Y USOS DE LA EVALUACIÓN - DEL DESEMPEÑO LABORAL; SE DESCRIBEN LOS DIFERENTES SISTEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ASÍ COMO SU CLASIFICACIÓN, - VENTAJAS Y DESVENTAJAS; SE PRESENTAN LOS FUNDAMENTOS TEÓRI--

COS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INVESTIGACIONES QUE SE HAN EFECTUADO CON ESTE MODELO; LAS CARACTERÍSTICAS Y FACTORES QUE INTEGRAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y - LA METODOLOGÍA, RESULTADOS Y SU PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EN LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO SE APLICA UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, BASADO EN EL SISTEMA DE ESCALAS CONTINUAS; ESTA APLICACIÓN SE EFECTÚA UNA VEZ AL AÑO, CON BASE EN LA PROPUESTA DEL JEFE INMEDIATO EN LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES, AUN CUANDO EXISTE LA OPCIÓN DE QUE SE HAGA POR EL MISMO TRABAJADOR, O POR SUS COMPAÑEROS, LO CUAL EN CASO DE OCURRIR TIENE POCO RESULTADO, SI NO ESTÁ DE ACUERDO EL JEFE INMEDIATO.

PARA CADA ÁREA SE CUENTA CON UN NÚMERO DETERMINADO PREVIAMENTE, DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS. EN ESTA APLICACIÓN NO PARTICIPAN TODOS LOS TRABAJADORES, SINO UNOS CUANTOS DE ACUERDO AL NÚMERO DE ESTÍMULOS ASIGNADOS; ADEMÁS DE QUE NO SE APLICA SISTEMÁTICAMENTE, NUESTRO PROBLEMA CONSISTE EN IDENTIFICAR SI LA APLICACIÓN QUE SE EFECTÚA ES CORRECTA, SI SE APROVECHA LA INFORMACIÓN OBTENIDA, PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL, SI EL PERSONAL TIENE CONOCIMIENTO DE ESTA EVALUACIÓN. SI LA TÉCNICA UTILIZADA ES LA QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN OBJETIVA Y ADECUADA. DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE UNA SERIE DE INTERROGANTES COMO LAS QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

¿SE LLEVA A CABO CORRECTAMENTE LA APLICACIÓN DE LA EVA-

LUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

¿LA TÉCNICA UTILIZADA ES LA QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN ADECUADA Y OBJETIVA?

¿PUEDE APLICARSE EN ESTE ÁMBITO OTRA TÉCNICA QUE RESULTE MÁS OBJETIVA?

¿EXISTE ALGUNA RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES QUE MIDE EL MODELO DE ESCALAS Y EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN?

OBJETIVOS

- PROPORCIONAR ELEMENTOS DE JUICIO PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, A FIN DE QUE SE APROVECHE LA INFORMACIÓN DE ÉSTA EN LA MEJORA DE LA EFICIENCIA.
- ESTABLECER UN PUNTO DE REFERENCIA PARA EVALUACIONES FUTURAS.
- COMPROBAR LAS HIPÓTESIS FORMULADAS.
- OBTENER UNA BASE DE INFORMACIÓN PARA INVESTIGACIONES POSTERIORES.

ANTECEDENTES HISTORICOS

UNA DE LAS CONTRIBUCIONES DE LA PSICOLOGÍA LABORAL A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, CONSISTE EN DETERMINAR MÉTODOS - TÉCNICOS Y CIENTÍFICOS QUE CONDUZCAN A OBTENER EVALUACIONES OBJETIVAS Y VÁLIDAS DEL DESEMPEÑO LABORAL.

EL EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL POSEE IMPORTANCIA, YA - QUE SE VINCULA A DIFERENTES ASPECTOS DENTRO DE LA ADMINISTRA - CIÓN DE PERSONAL; SIN EMBARGO, EXISTEN INVESTIGACIONES COMO LA REALIZADA EN LA BOLSA DE VALORES DE MÉXICO, ASÍ COMO UN - ESTUDIO EXPLORATORIO CON SECRETARÍAS DE ESTADO QUE EVIDEN - CIAN QUE POCAS EMPRESAS SE HAN PREOCUPADO POR ESTABLECER PRO - GRAMAS EN LOS CUALES SE INTEGRE ESTA TÉCNICA Y QUE, SI BIEN LLEGA A UTILIZARSE, SE BASA PRINCIPALMENTE EN JUICIOS SUBJE - TIVOS.

NO OBSTANTE, EN PAÍSES COMO ESTADOS UNIDOS, EL USO DE - ESTA TÉCNICA SE HA SISTEMATIZADO Y PRESENTA SU MAYOR AUGE Y AVANCE, YA QUE SU APLICACIÓN ES PARTE IMPORTANTE DE LOS PRO - GRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (J. TIFFIN, - 1954).

EN NUESTRO PAÍS SE HAN EFECTUADO INVESTIGACIONES QUE RE - VELAN QUE SU USO ES RESTRINGIDO. ASÍ, POR EJEMPLO, ENCONTRA

MOS QUE EN UNA ENCUESTA REALIZADA POR LA CONFEDERACIÓN MEXICANA DE ASOCIACIONES INDUSTRIALES, REVELÓ QUE SÓLO EL 54% DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA EMPLEABAN ALGUNA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

EN OTRA INVESTIGACIÓN REALIZADA CON 37 ORGANIZACIONES QUE COTIZAN EN LA BOLSA DE VALORES DE MÉXICO, SE ENCONTRÓ QUE EL 78% EMPLEABAN PROGRAMAS DE EVALUACIÓN; 14 DE ESTAS ORGANIZACIONES UTILIZAN EL MÉTODO DE ESCALAS QUE CONSIDERAN QUE SE ADAPTA A SU ORGANIZACIÓN, PUES SU APLICACIÓN ES SENCILLA Y SE PUEDEN OBTENER RESULTADOS INMEDIATOS.

POR OTRA PARTE, SE ENCONTRÓ QUE EL 71% DE ESTAS EMPRESAS AFIRMA QUE EL PERSONAL SE MANIFIESTA ALENTADO Y LABORA MEJOR AL SENTIRSE EVALUADO Y, SOBRE TODO, AL CONOCER LOS RESULTADOS DE ESTA EVALUACIÓN.

EN EL ÁMBITO BANCARIO POSTERIOR A LA NACIONALIZACIÓN, SE IDENTIFICÓ QUE DE 17 INSTITUCIONES BANCARIAS, EL 82% UTILIZAN ALGÚN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; CON RESPECTO A SU APLICACIÓN SE ENCONTRÓ QUE CINCO INSTITUCIONES LO APLICAN CADA SEIS MESES; TRES INSTITUCIONES EN UN PERÍODO QUE VARÍA DE UNO A TRES AÑOS.

ASIMISMO, SE LLEVÓ A CABO UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN 30

ORGANIZACIONES, ENCONTRÁNDOSE QUE EL 66.66% UTILIZAN UN SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO; 50% DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS LO DENOMINAN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; 25% CALIFICACIÓN DE MÉRITOS; 15% CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO; 15% CALIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN Y ALGUNAS EMPRESAS UTILIZAN OTROS NOMBRES.

RESPECTO A LOS MÉTODOS UTILIZADOS SE ENCONTRÓ QUE:

9 EMPRESAS UTILIZAN EL MÉTODO DE ESCALAS DISCONTINUAS.

8 UN MÉTODO ÚNICO, CREADO DE ACUERDO A LOS INTERESES DE LA EMPRESA.

4 ESCALAS CONTINUAS.

2 ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN.

2 SISTEMA HAY.

1 EVALUACIÓN POR COMPAÑEROS.

1 LISTA DE PREFERENCIAS.

2 EVALUACIÓN EN GRUPO.

RESPECTO AL SECTOR PÚBLICO, UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN DIFERENTES SECRETARÍAS, REVELÓ QUE DE UNA MUESTRA DE 17 SECRETARÍAS, SÓLO SIETE TIENEN UN MÉTODO MÁS O MENOS OBJETIVO DE EVALUACIÓN; LAS DIEZ RESTANTES AÚN CARECEN DE METODOLOGÍA O EN EL MEJOR DE LOS CASOS, CUENTAN CON PROCEDIMIENTOS QUE ESTÁN LEJOS DE SER VÁLIDOS O CONFIABLES.

AL PARECER NO SE HAN EFECTUADO INVESTIGACIONES EN DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES COMO LAS DELEGACIONES POLÍTICAS O INSTITUCIONES COMO EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, EN ESTE ÁMBITO, LOS TRABAJADORES MANIFIESTAN QUEJAS RESPECTO A LA POCA IMPORTANCIA QUE SE DA A SU TRABAJO, AUN CUANDO ANUALMENTE SE IMPLEMENTAN EVALUACIONES BASADAS EN CRITERIOS DE OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO CON RESPECTO AL SUBORDINADO, POR LO CUAL ES IMPORTANTE EMPLEAR TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS QUE PERMITAN COMBATIR ESTA SUBJETIVIDAD, DANDO MAYORES OPORTUNIDADES AL TRABAJADOR, EN DONDE EL TRABAJADOR ESTÉ ENTERADO DE CÓMO SE EVALÚA, QUÉ RESULTADOS OBTUVO; TODO ESTO CON DATOS OBJETIVOS, POR LO CUAL CONSIDERAMOS QUE LA TÉCNICA QUE PUEDE OFRECER MAYORES RESULTADOS ES LA DENOMINADA MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN (M.C.I.).

AL RESPECTO ENCONTRAMOS QUE EN INVESTIGACIONES ANTERIORES SE HA PROBADO LA EFICACIA DE UN MODELO BASADO EN EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA. (M.C.I.)

INVESTIGACIONES REALIZADAS CON EL M.C.I.

EN 1978, ARISTA QUEZADA PROPONE LA UTILIZACIÓN DE ESTE MODELO QUE ESTÁ BASADO EN LOS PRINCIPIOS DEL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA, EL CUAL CONSISTE EN DEFINIR OPERACIONALMENTE LAS CONDUCTAS DESEABLES EN UN PUESTO, CON LO CUAL -

SE ESPERA OBTENER MEDICIONES VÁLIDAS Y CONFIABLES DE LA CONDUCTA A EVALUAR.

TAMBIÉN DURANTE 1978, GARCÍA MÉNDEZ, TRATA DE PROBAR LA EFICACIA DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN, PROPUESTO POR QUEZADA ANTERIORMENTE Y VER CÓMO OPERA A NIVEL DE SUPERVISORES EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, ENCONTRANDO QUE ESTE MODELO PERMITE EVALUAR EN FORMA SISTEMÁTICA LA ACTUACIÓN DEL EMPLEADO EN EL PUESTO, OBTENIÉNDOSE UNA TÉCNICA MANEJABLE Y POCO COSTOSA QUE NOS PERMITE TENER UN BUEN CONTROL DE PERSONAL.

ESTRADA SOLÍS, EN ESTE MISMO AÑO EFECTÚA UNA APLICACIÓN DEL M.C.I. EN LA EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORAS EN TELÉFONOS DE MÉXICO, ENCONTRANDO QUE ESTA TÉCNICA ES DE SENCILLA Y ACCESIBLE APLICACIÓN Y QUE LOS TÉRMINOS UTILIZADOS SON DE FÁCIL COMPRESIÓN PARA EL PERSONAL RELACIONADO CON EL SISTEMA Y EL EVALUADOR PUEDE LLEVARLO A CABO SIN DIFICULTAD, ADEMÁS DE QUE TRATA DE ELIMINAR LOS ERRORES FRECUENTES QUE CONLLEVA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

EN 1979 RODRÍGUEZ SOSA, REALIZA LA APLICACIÓN DE ESTE MODELO A UN GRUPO SECRETARIAL, PARA CONOCER HASTA QUÉ PUNTO ESTE MODELO CONSERVA VENTAJAS O SI PRESENTA ALGUNA LIMITACIÓN EN ESTE GRUPO LABORAL, LOS RESULTADOS QUE OBTIENE INDI-

CAN QUE NO SE PRESENTÓ LIMITACIÓN ALGUNA, OBTENIÉNDOSE TODAS LAS VENTAJAS PROPUESTAS, ADEMÁS DE QUE SE LOGRÓ UN INCREMENTO O MANTENIMIENTO DE LAS CONDUCTAS EVALUADAS.

ESTE MODELO SE HA APLICADO PRINCIPALMENTE EN EL SECTOR PRIVADO Y CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES EFECTUADAS, CONSIDERAMOS QUE ES EL MODELO QUE MÁS BENEFICIOS APORTA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO DE TRABAJO, YA QUE ES MÁS OBJETIVO Y, POR LO TANTO, MENOS SUSCEPTIBLE DE INCURRIR EN ERRORES DE APRECIACIÓN PERSONAL, POR LO QUE ESTA INVESTIGACIÓN GIRARÁ EN TORNO A ESTE ENFOQUE, PRINCIPALMENTE PARA CONOCER SU FACILIDAD DE APLICACIÓN Y BENEFICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO.

C A P I T U L O I

EL TRABAJO

UNA DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA, ES LA DEL TRABAJO EN LA CUAL LOS PSICÓLOGOS ENCONTRAMOS CAMPO PROFESIONAL, NO SÓLO PARA LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS, SINO TAMBIÉN PARA LA CIMENTACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LOS MISMOS, YA QUE AL ESTAR EN CONTACTO CON LA REALIDAD LABORAL, NUESTRA EXPERIENCIA SE INCREMENTA.

ESTA RAMA DE LA PSICOLOGÍA, DE ACUERDO CON A. ROSSEL, TIENE COMO OBJETIVOS: (1)

- A) "CONCEBIR Y ORDENAR EL TRABAJO PSICOCULTURALMENTE Y ENTENDERLO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CONDICIÓN HUMANA, ES DECIR, ENFOCAR EL TRABAJO DE ACUERDO A UNA REALIDAD CULTURAL ESPECÍFICA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LAS LIMITACIONES Y ALCANCES DE LAS PERSONAS".

- B) "ESTUDIAR PSICOLÓGICAMENTE EL PROCESO DE TRABAJO, TENIENDO EN CUENTA LA POSICIÓN DEL HOMBRE EN SU MUNDO CIRCUNDANTE, LAS LEYES PSICOLÓGICAS QUE ACTÚAN SOBRE ÉSTE Y SU INFLUENCIA SOBRE AQUÉL". ES DECIR NO OLVIDAR QUE LOS FACTORES QUE RODEAN AL TRABAJADOR INFLUYEN SOBRE LA CONDUCTA DE ÉSTE, ASÍ COMO ÉL, A SU VEZ, INFLUYE SOBRE LA QUE LE RODEA.

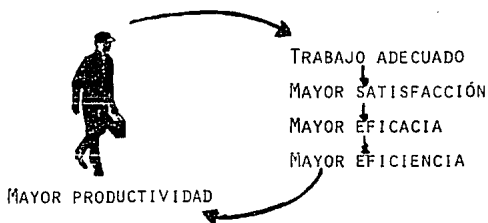
(1) TANNENBAWN, 1981, LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL, MÉXICO, EDITORIAL CONTINENTAL.

C) "APLICACIÓN DE ESTOS CONOCIMIENTOS, ANTE UNA DETERMINADA SITUACIÓN DE TRABAJO, REFIRIÉNDOSE A LAS RELACIONES MUTUAS DE LOS HOMBRES Y A LAS TAREAS CONCRETAS DEL TRABAJO".

COMO PUEDE OBSERVARSE, LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARTE DE LOS PROCESOS LABORALES TOMANDO EN CUENTA LAS CONDICIONES DE TRABAJO, NO COMO ALGO AISLADO, SINO DÁNDOLES UN ENFOQUE PSICOSOCIAL.

LOS OBJETIVOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE, SE PUEDEN ENGLOBAL EN EL SIGUIENTE OBJETIVO:

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.- "PROPORCIONAR A CADA HOMBRE EL TRABAJO ADECUADO PARA ÉL, REDUCIENDO AL MÁXIMO LOS OBSTÁCULOS E INCONVENIENTES, LOGRANDO LA MAYOR SATISFACCIÓN EN EL MISMO, ÉSTO A FIN DE CONSEGUIR LA MAYOR EFICACIA Y EFICIENCIA Y, POR LO TANTO, PRODUCTIVIDAD EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.



YA QUE PARTE DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA SE ENFOCA AL TRABAJO, ES IMPORTANTE DEFINIR QUÉ CONCEPTO SE TIENE RESPECTO A ESTE TÉRMINO; ASÍ, ENCONTRAMOS QUE: ETIMOLÓGICAMENTE, LA PALABRA TRABAJO NO TIENE UNA COMPLETA CLARIDAD, YA QUE CON FRECUENCIA SE LE DERIVA "DE TRIPALIUM" QUE SIGNIFICA INSTRUMENTO DE TORTURA, TEXTUALMENTE SE ENTIENDE COMO "PALOS". POR OTRA PARTE, SU EQUIVALENTE ES EL TÉRMINO "LABOR" QUE PROVIENE DEL GRIEGO "LABEO" CUYO SIGNIFICADO ES TAMBALEARSE O VACILAR BAJO UN GRAN PESO. (2)

EL TRABAJO NO HA PERMANECIDO ESTÁTICO, SINO QUE HA EVOLUCIONADO CONTINUAMENTE; SU EVOLUCIÓN PUEDE RESUMIRSE EN LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- A) TRABAJO DE APROPIACIÓN.- EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA CIVILIZACIÓN HUMANA, SE ADOPTÓ UNA MOVILIDAD CONSTANTE EN BUSCA DE ALIMENTOS, CLIMA Y MUCHOS OTROS FACTORES QUE PERMITIERAN LA SUBSISTENCIA DEL HOMBRE, SE DIERON, POR CONSIGUIENTE, LAS CONDICIONES QUE EXIGÍAN LA FORMACIÓN DE PUEBLOS NÓMADAS, EN LOS QUE LAS FAMILIAS PROCURABAN OBTENER LO NECESARIO, APROPIÁNDOSE DE LOS ELEMENTOS TAL Y COMO LOS HALLABAN EN LA NATURALEZA, PRINCIPALMENTE ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA SU -

(2) DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SOPENA, 1973, BARCELONA, EDITORIAL RAMÓN SOPENA.

SUPERVIVENCIA, COMO VESTIDO, ARMAS PARA SU DEFENSA, -
ETC.

DURANTE ESTA ETAPA EL HOMBRE SE DEDICÓ A LA SIMPLE RE
COLECCIÓN DE FRUTOS O VEGETALES, POSTERIORMENTE A LA
CAZA Y A LA PESCA COMO LAS FORMAS MÁS ELEMENTALES DE
TRABAJO, EN LAS QUE EL HOMBRE SE DISTINGUE DE LOS DE-
MÁS ANIMALES POR EL USO DE INSTRUMENTOS. DE ESTA MA-
NERA, SE VAN ACUMULANDO CONOCIMIENTOS Y, SE VA FORMAN
DO LA PRODUCCIÓN MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO DEL FUE--
GO, EL ARCO, LA FLECHA, ALFARERÍA Y LOS METALES.

- B) AGRICULTURA Y PASTOREO: ÉSTA FORMA DE VIDA VA LIGADA
NECESARIAMENTE AL CULTIVO DE LA TIERRA POR MEDIO DE -
LA AGRICULTURA, YA QUE AL DESCUBRIRSE LA SIEMBRA SE -
INICIA EL CULTIVO DE LAS PLANTAS, ASÍ MISMO, LA DOMES
TICACIÓN Y CRIANZA DE ANIMALES (GANADERÍA) PONE BAJO
SU CONTROL LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS. DE ESTA MANE-
RA, SE ESTIMULA EL DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS DE
TRABAJO, LAS RESERVAS DE ALIMENTOS, LOS CONOCIMIENTOS
Y MÉTODOS AGRÍCOLAS VAN MEJORANDO, LO QUE INFLUYE PA-
RA QUE EL HOMBRE SE ESTABLEZCA EN FORMA DEFINITIVA EN
SU TIERRA, ES DECIR, SE CONSTITUYEN LOS PUEBLOS SEDENT
TARIOS Y SE DETERMINA LA APARICIÓN DE LA PROPIEDAD DE
LOS CAMPOS DE CULTIVO COMO RESULTADO DE UNA RELACIÓN

MÁS DIRECTA ENTRE LOS BIENES DE CADA GRUPO SE DISFRUTA DE LOS MISMOS, LO QUE PROVOCA QUE LOS INSTRUMENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO RECIBAN UN NUEVO IMPULSO.

JOHN D. BERNAL, COMENTA: "LA AGRICULTURA INTRODUJO UN NUEVO CONCEPTO EN LA VIDA SOCIAL, EL CONCEPTO DE TRABAJO, LA TRANSICIÓN DE LA CAZA A LA AGRICULTURA ES LO QUE CONOCEMOS EN LA LEYENDA COMO LA CAÍDA DEL PRIMER HOMBRE. YA QUE ABANDONA EL PARAÍSO O EL EDÉN, QUE REPRESENTA LA LLANURA O EL CAMPO DE CAZA FÁCIL, PARA GANARSE EL PAN CON EL SUDOR DE SU FRENTE". (3)

- C) ESCLAVITUD: EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, EL CRECIMIENTO DE LOS REBAÑOS Y LA RUDEZA DE LOS TRABAJOS, DADOS LOS MÉTODOS ELEMENTALES QUE SE EMPLEAN, DA BASE A LA UTILIZACIÓN DE LOS PRISIONEROS DE GUERRA COMO ESCLAVOS, YA QUE RESULTA MÁS PRODUCTIVO HACERLOS TRABAJAR Y EXPLOTARLOS QUE MATARLOS.

ESTA SITUACIÓN DE ESCLAVITUD FUE REGLAMENTADA EN DERECHOS TAN PERFECTOS COMO EL DERECHO ROMANO Y LA LEGISLACIÓN JUDÍA. EL PRINCIPIO BÁSICO QUE DESTRUYE LA ESTRUCTURA DE LA ESCLAVITUD FUE EL CRISTIANISMO, AL ESTABLECER LA IGUALDAD SUBSTANCIAL ENTRE TODOS LOS HOM-

(3) BERNAL JOHN, 1979, LA CIENCIA EN LA HISTORIA, MÉXICO, EDITORIAL NUEVA IMAGEN.

BRES.

D) ARTESANOS: CUANDO SE DESCRUBREN LAS VENTAJAS DE LA -
IRRIGACIÓN, EL TRABAJO DE LA TIERRA Y EL EMPLEO DE -
ANIMALES EN EL MISMO, TIENE LUGAR LA RECOLECCIÓN AGRÍ -
COLA CON EL DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS METÁLICOS,
ASÍ COMO LA APLICACIÓN DE ESOS INSTRUMENTOS A LA TIE -
RRA Y A OTRAS ÁREAS, CRECE DE UN MODO EXTRAORDINARIO
LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO SOCIAL, COM: LO QUE LAS -
RESERVAS DE ALIMENTOS PERMITEN QUE UNA PARTE DEL GRU -
PO HUMANO SE SUSTRAGA A LAS TAREAS DE PRODUCCIÓN Y -
SE DEDIQUE EXCLUSIVAMENTE A LA ELABORACIÓN DE INSTRU -
MENTOS Y OTROS ARTÍCULOS PARA EL VESTIDO Y ADORNO. -
LA ACCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y MÁQUINAS ES MENOS IM -
PORTANTE EN LA PRODUCCIÓN QUE LA PERICIA DEL TRABAJA -
DOR, PUES LA CALIDAD Y AÚN LA CANTIDAD DE LA OBRA DE -
PENDEN PRINCIPALMENTE DE ESA PERICIA, POR OTRA PARTE
EL ARTESAHADO SE CARACTERIZA PORQUE ES EL PROPIETARIO
DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO Y AL MISMO TIEMPO -
QUIEN REALIZA LA ACTIVIDAD.

E) MAQUINISMO: EL DESCUBRIMIENTO DE LOS INVENTOS, MÁQUI -
NAS Y SOBRE TODO LA APLICACIÓN DE LOS TELARES Y VAPOR
COMO FUERZA Y, LA MULTIPLICACIÓN DE LAS FUERZAS PRO -

DUCTIVAS PARA LA EXTENSIÓN DE SU USO, CONSTITUYEN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL MODERNO MUNDO DE TRABAJO. SE IMPULSA EN ESTA ETAPA EXTRAORDINARIAMENTE LA PRODUCCIÓN, SE AMPLÍA EL USO DE LOS MÉTODOS CIENTÍFICOS - EN CONTRA POSICIÓN A LOS MÉTODOS MÁGICOS O TRADICIONALES. LA PRODUCCIÓN SE REALIZA GENERALMENTE EN FÁBRICAS O EN PLANTACIONES, EN LAS QUE TRABAJAN EN CONJUNTO MUCHOS EMPLEADOS. "SURGE ENTONCES LA TOTAL SEPARACIÓN DEL CAPITAL Y EL TRABAJO, O MEJOR DICHO ENTRE EL EMPLEADOR Y EL EMPLEADO". EL PROPIETARIO DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN, PAGA AL TRABAJADOR UN SALARIO A CAMBIO DE SU TRABAJO.

- F) PRODUCCIÓN EN SERIE: ALGUNOS AUTORES LA CONSIDERAN COMO LA "SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL". EL TRABAJO SE REALIZA EN BASE A UNA MÁXIMA ESPECIALIZACIÓN COMO RESULTADO DEL USO DE MÁQUINAS, CONVIRTIENDO EN MÁS RUTINARIA Y DESHUMANIZADA LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR, SUJETÁNDOLO A UNA DEPENDENCIA MÁS ESTRECHA DEL EMPLEADOR. ASÍ EN LA PERSECUCIÓN DE LA GANANCIA, EL CAPITALISMO TIENE UN MOTOR QUE IMPULSA DE UN MODO EXTRAORDINARIO EL CRECIMIENTO DE LAS FUERZAS PRODUCTIVAS Y LA PRODUCCIÓN. (4)

(4) VÁZQUEZ MÉNDEZ, JESÚS. 1980, LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, LA HABANA, EDITORIAL PEDAGÓGICA.

DE ACUERDO CON ESTAS ETAPAS, PODEMOS OBSERVAR QUE EL TRABAJO HA SUFRIDO CONSTANTES TRANSFORMACIONES Y, "QUE LA SEPARACIÓN EN DIVERSAS OCUPACIONES DE LA ACTIVIDAD HA GENERADO LA DIVISIÓN DE UN TRABAJO, LA CUAL SEGÚN DURKHEIM, ES UN ESTADO INEVITABLE PARA EL CRECIMIENTO DEL VOLUMEN Y DE LA DENSIDAD DE LA SOCIEDAD, QUE ADEMÁS ES EL SIGNO DE UNA TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS SOCIEDADES Y SU FUNCIÓN".

AÚN CUANDO SE HA REVISADO LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO, NO SE HA DEFINIDO QUÉ SE ENTIENDE POR ESTE TÉRMINO EL CUAL SE HA ANALIZADO DESDE DIFERENTES Y CONTROVERTIDOS PUNTOS DE VISTA, ENTRE ELLOS POR MENCIONAR ALGUNOS ENCONTRAMOS LO SIGUIENTE:

ECONÓMICAMENTE: "ES LA ACCIÓN LIBRE Y REFLEXIVA DEL HOMBRE SOBRE LA NATURALEZA PARA TRANSFORMAR LOS PRODUCTOS Y HACERLOS ACCESIBLES A LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES".

"ACTIVIDAD REGULADA EN VISTA DE UN FIN".

JURÍDICAMENTE: "ES UNA ACTIVIDAD PERSONAL PRESTADA MEDIANTE CONTRATO POR CUENTA Y BAJO DIRECCIÓN AJENA EN CONDICIONES DE DEPENDENCIA Y SUBORDINACIÓN".

SOCIALMENTE: "EL TRABAJO NO ES ALGO GENERAL O ABSTRACTO, ES SIEMPRE CONCRETO, ES DECIR, UN TIPO ESPECÍFICO DE SISTEMA

ECONÓMICO".

"EL TRABAJO ES UN DEBER QUE EL HOMBRE SE IMPONE AL EN---
TRAR EN SOCIEDAD Y CORRELATIVAMENTE ES UN DERECHO PARA PODER
CUMPLIR CON ESE DEBER".

VÁZQUEZ: "SON LOS ESFUERZOS PRODUCTIVOS Y LOS PRODUCTOS
SON LOS BIENES OBTENIDOS CON ESTE TRABAJO". (4)

MARX "ESFUERZO HUMANO APLICADO A LA PRODUCCIÓN DE RIQUE
ZAS, ES UN PROCESO ENTRE LA NATURALEZA Y EL HOMBRE EN EL QUE
ÉSTE REALIZA, REGULA Y CONTROLA MEDIANTE SU PROPIA ACCIÓN, SU
INTERCAMBIO DE MATERIAS EN LA NATURALEZA". (5)

B.DA.GANGOS: "ES CUALQUIER ACTIVIDAD SOCIALMENTE ÚTIL".

REYES PONCE: "ES LA ACTIVIDAD HUMANA APLICADA A LA PRO--
DUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS Y POR ELLO REALIZADA CON SUJE--
CIÓN A NORMAS DE EFICIENCIA". (6)

FILOSÓFICAMENTE: ES TODA ACTIVIDAD PROGRESIVA QUE SIRVE
PARA LA PRODUCCIÓN, OBTENCIÓN, TRANSFORMACIÓN, DISTRIBUCIÓN -

(4) OP. CIT.

(5) MARX, KARL. 1974, TRABAJO ASALARIADO Y CAPITAL, EDITORIAL
ARTES.

(6) REYES PONCE, AGUSTÍN, 1979, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,
MÉXICO, EDITORIAL LIMUSA.

O UTILIZACIÓN DE LOS BIENES MATERIALES O ESPIRITUALES.

GIESE: "EL TRABAJO ES PARA NOSOTROS EL CONCEPTO DE UN FENÓMENO DE LA ÉPOCA, QUE CORRESPONDE A UNA ACTIVIDAD ENCAUSADA HACIA METAS CULTURALES, CONDICIONADAS POR LA PROFESIÓN A TRAVÉS DEL INDIVIDUO Y LA COMUNIDAD, QUE CRECE SOBRE UNA BASE DE ENERGÍA TANTO BIOLÓGICA COMO TECNOLÓGICA, PERO SIGUE UNA DIRECTRÍZ TELEOLÓGICA".

SHELER: "EL OBJETIVO, LA ACTIVIDAD Y EL PRODUCTO SE ENTREMIZCLAN CONTÍNUAMENTE EN EL CONCEPTO, PERO EL TRABAJO SÍ TIENE ALGUNA FINALIDAD, ES LA DE MANTENER EL PROCESO TRANSFORMANDO LOS PRODUCTOS DEL TRABAJO EN PRINCIPIOS. SIN EMBARGO, PRODUCE BIENES, PERO NO SE LIMITA A ELLO".

ROOSEL: "BAJO EL CONCEPTO DE TRABAJO HUMANO SE UNEN DIVERSOS RASGOS; EL ESFUERZO PRESENTE, LOS PRODUCTOS Y SITUACIONES OBTENIDAS MEDIANTE ESTE ESFUERZO, LAS TÉCNICAS Y ORIENTACIONES DE TRABAJO EFICACES ANTERIORES".

LAS TAREAS REALIZADAS AHORA Y DESPUÉS PARA LA OBTENCIÓN DEL PRODUCTO. EL TRABAJO ES LA SATISFACCIÓN INMEDIATA DE LAS NECESIDADES RELEGADAS MEDIANTE UN RENDIMIENTO QUE SE SIRVE DE MEDIOS PREPARADOS Y DE TÉCNICAS, OBTIENE PROPIEDADES O TRANSFORMA CIRCUNSTANCIAS MEDIANTE EJECUCIONES Y CONSIGUE --

BIENES.

BATAGLIA: "ES TODA EXPLANACIÓN DEL ESPÍRITU EN CUANTO A ACTIVIDAD, SEAN SUS FINES MERAMENTE TEÓRICOS O PRÁCTICOS".

GREGOR: "DICE QUE EL HOMBRE TRABAJA PORQUE EL TRABAJO - ES TAN NATURAL COMO EL JUEGO O DESCANSO. VIVIR ES SER, ACTUAR Y TRABAJAR, ES UNA FORMA DE ACTIVIDAD. EL HOMBRE TRABAJA PORQUE VIVE. (7)

ANALIZANDO ESTAS DEFINICIONES, CONSIDERAMOS QUE LA MAYORÍA DE LOS AUTORES MENCIONAN QUE A TRAVÉS DEL TRABAJO SE PRODUCEN BIENES O SERVICIOS QUE PERMITEN SATISFACER LAS NECESIDADES MATERIALES DEL HOMBRE; SIN EMBARGO, EL INDIVIDUO COMO LO SEÑALA FROMM NECESITA TAMBIÉN SATISFACER NECESIDADES NO MATERIALES COMO SON EL AFECTO, CONFIANZA, PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO, RESPETO O APRECIO, ES DECIR, NECESITA EXPRESAR SU PERSONALIDAD. (8)

RESULTA TAN IMPORTANTE EL PODER EXPRESAR NUESTRA PERSONALIDAD EN EL TRABAJO, QUE CUANDO CONSEGUIMOS AUNAR EL ASPECTO ANÍMICO E INTELLECTUAL EN EL DOMINIO LABORAL, LOGAMOS OBTENER LA MÁXIMA EFICACIA EN EL TRABAJO.

(7) ENCICLOPEDIA, PSICOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN, TOMO IV, MÉXICO, EDITORIAL DEL VALLE DE MÉXICO.

(8) WAKELEY, C. SMITH. 1978, PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL, MÉXICO EDITORIAL MC. GRAW HILL.

ALLPORT MENCIONA QUE: "LA CARACTERÍSTICA SOBRESALIENTE - DEL HOMBRE ES SU INDIVIDUALIDAD, EL CONCEPTO DE PERSONALIDAD AYUDA A DEMOSTRAR ALGO DE LA INDIVIDUALIDAD. (9)

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PERSONALIDAD SON QUE ES ÚNICA, IRREPETIBLE Y SE MANIFIESTA EN CADA UNO DE NUESTROS ACTOS; DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN PODEMOS MENCIONAR QUE: 1) LA PERSONALIDAD ES RELATIVAMENTE ESTABLE. 2) LAS CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD SON GENERALES, ES DECIR, EL INDIVIDUO NO ABANDONA SU PERSONALIDAD AL INGRESAR A SU LUGAR DE TRABAJO. 3) -- LA PERSONALIDAD ESTÁ MOTIVADA, ÉSTO IMPLICA QUE ESTÁ ORIENTADA HACIA ESFUERZOS, DESEOS Y NECESIDADES.

EN EL TRABAJO, NO PODEMOS OLVIDAR QUE SE ESTABLECE UNA - ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LAS COSAS, CONTENIDOS Y OBJETIVOS AL EJECUTAR EL TRABAJO.

UNA SERIE DE ESTAS RELACIONES PERMANECEN OCULTAS PARA EL HOMBRE ESPECIALMENTE AQUELLAS A TRAVÉS DE LAS CUALES SE REALIZA EL TRABAJO COMO FORMA OBJETIVA-INTELLECTUAL, EN CONSTANTE - HACERSE Y MEDIRSE. EL TRABAJO NO SÓLO POSEE UN ASPECTO ECONÓMICO QUE PERMITE OBTENER PRODUCTOS, UTILIDAD, SALARIOS, SINO QUE AUNA ASPECTOS CULTURALES, HUMANISTA Y PSICOLÓGICOS. GRACIAS AL TRABAJO, LAS PERSONAS PODEMOS REALIZAR ACTIVIDADES --

(9) FROMM, ERICH., 1977. EL MIEDO A LA LIBERTAD. BUENOS AIRES, EDITORIAL PAIDOS.

PSICOMOTRICES, OPERACIONES MENTALES, UTILIZACIÓN DE LOS SENTIDOS Y DE LA PERCEPCIÓN, EN SUMA PODEMOS EMPLEAR Y DESARROLLAR NUESTRAS CAPACIDADES.

TEPLOV: "CONSIDERA QUE LAS CAPACIDADES SE RELACIONAN -- CON UN TIPO DETERMINADO DE ACTIVIDAD Y PERMITEN EL ÉXITO EN SU REALIZACIÓN, DE LA QUE CONSTITUYEN UNA CONDICIÓN, Y AGREGA, QUE LAS CAPACIDADES NO SE REDUCEN A LOS CONOCIMIENTOS, - HÁBITOS Y HABILIDADES, AUNQUE SE RELACIONAN CON ELLOS". (10)

PETROVSKY: DEFINE LAS CAPACIDADES COMO "LAS PARTICULARIDADES PSICOLÓGICAS INDIVIDUALES DE LA PERSONA, QUE SON ADEMÁS REQUISITOS PARA LA REALIZACIÓN EXITOSA DE UNA ACTIVIDAD DADA Y, QUE REVELAN LAS DIFERENCIAS EN LA DINÁMICA DE ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y HÁBITOS NECESARIOS EN DICHA ACTIVIDAD". (11)

NO CABE DUDA DE QUE SON LOS PROCESOS PSÍQUICOS (SENSACIÓN, PERCEPCIÓN, MEMORIA, ETC.) LOS QUE EN SU FUNCIONAMIENTO PERMITEN LA ACTIVIDAD DE LAS CAPACIDADES. LAS CAPACIDADES ESTÁN DETERMINADAS FINALMENTE POR LA EXIGENCIA DE CIERTA ACTIVIDAD CONCRETA Y ES DISTINTA PARA DIFERENTES TIPOS DE ACTIVIDAD.

(10) REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA 1984. LA HABANA. VOLUMEN II

(11) PETROVSKY, 1980. PSICOLOGÍA GENERAL, MOSCÚ. EDITORIAL - PROGRESO.

CON BASE EN LA INFORMACIÓN EXPUESTA EN ESTE CAPÍTULO, PODEMOS RESUMIR QUE LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL TRABAJO SON:

- A) EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD HUMANA, LA CUAL ES EL RESULTADO DE LA ACCIÓN DEL HOMBRE.
- B) ES UNA ACTIVIDAD QUE PERSIGUE ALCANZAR UNA META U OBJETIVO ESPECÍFICO.
- C) SE CONSTITUYE COMO UNA ACTIVIDAD QUE PERMITE DESPLEGAR LA CREATIVIDAD HUMANA, YA QUE IMPLICA LA TRANSFORMACIÓN DE ALGO.
- D) ES UNA ACTIVIDAD SOCIAL Y CULTURALMENTE NECESARIA QUE PERMITE EL PROGRESO.
- E) EXIGE CONCENTRAR Y APLICAR LAS CAPACIDADES DEL INDIVIDUO, YA SEAN FÍSICAS (BIOLÓGICAS) Y PSÍQUICAS.

DESARROLLO HISTÓRICO DE TRABAJO

FORMA DE PRODUCCION	INSTRUMENTOS Y METODOS DESARROLLADOS	TIPO DE PROPIEDAD	TIPO DE TRABAJO	CLASES BASICAS Y SUBCLASES	FORMA DE VIDA Y ORGANIZACIONES
<u>COLECCIONAL</u>					
CAPTADOR DE FRUTAS SILVESTRES, CAZA Y PESCA. ELABORACION TOS CA DE OBJETOS DE USO PERSONAL.	HACHA Y CUCHILLOS DE PIEDRA, MAZA, LANZA Y FUEGO.	INCIPIENTE SOBRE OBJETOS DE USO PERSONAL.	INDIVIDUAL LIBRE	INDIFERENCIADAS: ANCIANOS Y RECHIZCOS, HOMBRES, MUJERES Y NIÑOS.	NOMADICA Y TRIBAL (SALVAJISMO INFERIOR MEDIO).
<u>PASTORAL</u>					
EN ADICION A LA FORMA ANTERIOR CUIDADO DE ANIMALES DOMESTICOS, Y APROVECHAMIENTO DE SUS PRODUCTOS. ELABORACION FAMILIAR DE OBJETOS DE USO PERSONAL.	ARCOS Y FLECHAS, ALFARERIA, CONSTRUCCIONES DE MADERA, FIBRAS, COBRE Y BRONCE.	COLECTIVA SOBRE PASTOS. COLECTIVA O INDIVIDUAL SOBRE REBAÑOS, PRIVADA SOBRE OBJETOS DE USO PERSONAL.	INDIVIDUAL LIBRE Y COLECTIVA LIBRE	INDIFERENCIADAS: SACERDOTES, GUERNEROS DISTINGUIDOS, HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y ANCIANOS.	NOMADICA Y TRIBAL TRIBU (SALVAJISMO SUPERIOR, BARBARIE INFERIOR).
<u>HORTICULTURAL</u>					
EN ADICION A LO ANTERIOR CULTIVO DE LA HUERTA, ELABORACION FAMILIAR DE OBJETOS PARA USO Y PARA CAMBIO.	GUATACA, RIEGO, ESCRITURA, INSTRUMENTOS Y UTENSILIOS DE BRONCE, CONSTRUCCIONES DE LA DRILLO O PIEDRA, HIERRO.	PRIVADA SOBRE LAS TIERRAS Y TODA CLASE DE BIENES, EXCEPTO BOSQUES Y PASTOS (ESTOS SON COLECTIVOS).	ESCLAVITUD O SEMIVIDUMBRE.	TERRATENIENTES, LIBRES (APARICION DE LA NOBLEZA O SEÑORIA), ARTESANOS, COMERCIANTES, ARTISTAS, ANCIANOS, MUJERES Y NIÑOS.	RURAL Y FEUDAL, ALDEA (BARBARIE INFERIOR).
<u>AGRICOLA</u>					
AGRICULTURA ESTABLECIDA, FABRICACION FAMILIAR ESPECIALIZADA Y DIRECTAMENTE PARA EL CAMBIO. SUBSISTEN FORMAS ANTERIORES.	FUNDICION DEL HIERRO, HOZ, GUADAÑA, TRILLA Y ARADO DE HIERRO. CARRETAS, BARCOS DE TABLAS Y VIGAS.	IGUAL AL ANTERIOR.	ESCLAVITUD O SEMIVIDUMBRE.	LAS ANTERIORES.	RURAL Y FEUDAL, PUEBLO (BARBARIE SUPERIOR).
<u>MANUFACTURERA</u>					
MANUFACTURERA PROFESIONAL PARA VENTA DIRECTA O CONSUMIDOR. ADICIONALMENTE, AGRICULTURA, PESCA, CAZA Y PASTOREO; EN ESTE ORDEN DE IMPORTANCIA.	TECNICA AGRICOLA, ROTACION DE CULTIVOS, IRRIGACION Y ABONOS, ESCRITURA ALFABETICA.	PRIVADA SOBRE TODA CLASE DE BIENES.	ARTESANOS Y CAMPESINOS LIBRES. DECADENCIA DE TIPOS ANTERIORES.	PROPIETARIOS RURALES O URBANOS, COMERCIANTES, MAESTROS DE ARTESANOS, JORNALEROS RURALES Y URBANOS, TRABAJADORES MANUALES Y SIRVIENTES. PEQUEÑOS PROPIETARIOS RURALES.	URBANA Y ESTATAL CIUDAD.

FORMAS DE PRODUCCION	INSTRUMENTOS Y METODOS DESARROLLADOS	TIPO DE PROPIEDAD	TIPO DE TRABAJO	CLASES BASICAS Y SUBCLASES	FORMA DE VIDA Y ORGANIZACION
<u>INDUSTRIAL CAPITALISTA</u>					
INDUSTRIALIZACION, FABRICACION PARA LOS MERCADOS; SUBSISTEN DESARROLLADAS LA AGRICULTURA, GANADERIA Y LA PESCA.	PRODUCCION INDUSTRIAL EN MASA. AGRICULTURA INDUSTRIALIZADA; APLICACION DE LA MAQUINARIA Y QUIMICA A LA AGRICULTURA.	PRIVADA SOBRE TODA CLASE DE BIENES.	ASALARIADO LIBRE. CONTRATOS DE TRABAJO.	INDUSTRIALES; COMERCIANTES, FINANCIEROS Y PROPIETARIOS. TECNICOS MANUALES, OBREROS CALIFICADOS, ARTESANOS Y PEQUEÑOS COMERCIANTES, PEQUEÑOS PROPIETARIOS RURALES, ARRENDATARIOS.	URBANA Y ESTADAL METROPOLITANA.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

PARA PODER UBICAR QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, - ES NECESARIO CLARIFICAR EN PRIMER LUGAR EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN, ASÍ ENCONTRAMOS QUE ESTE TÉRMINO SE DERIVA DE LA PALABRA "ADMINISTRARE" QUE SIGNIFICA SERVIR PARA OTROS, ESTÁ FORMADA POR LA RAÍZ ADMINUSTRARE, QUE INDICA LITERALMENTE - TRAER A LA MANO, PONER A DISPOSICIÓN, (12)

TERRY R. GEORGE: "ES UN PROCESO DISTINTIVO QUE CONSISTE EN LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL. PARA DETERMINAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS, MEDIANTE EL USO DE PERSONAS Y RECURSOS, ES DECIR ALCANZAR UN OBJETIVO PREDETERMINADO MEDIANTE EL ESFUERZO AJENO". (13)

DE LUCAS, ORTUETA RAMÓN: "CONSISTE FUNDAMENTALMENTE EN LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS Y TIENE POR FIN PRINCIPAL LA ACCIÓN, PERO REFIRIÉNDOSE A UNA ACCIÓN PERFECTAMENTE INFORMADA, RACIONAL Y DELIBERADA". (14)

(12) ENCICLOPEDIA SOPENA CONCISA. 1974. BARCELONA, EDITORIAL - RAMÓN SOPENA.

(13) TERRY R. GEORGE, 1977, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN EDITORIAL CECSA

(14) DE LUCAS ORTUETA RAMÓN, 1976, ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DE LAS EMPRESAS; EDITORIAL LIMUSA

DOROTHY BONGE KROUSE: "ES LA FUNCIÓN SOCIAL INCRUSTADA - EN LA CULTURA EN DONDE EXISTEN COSTUMBRES SOCIALES, CONVICCIONES Y VALORES TRADICIONALES, ASÍ COMO SISTEMAS GUBERNAMENTALES Y POLÍTICAS CON SUS PROPIOS VALORES". (15)

FERNÁNDEZ ARENAS: "ES LA DISCIPLINA QUE PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, CONTANDO PARA ELLO CON UNA ESTRUCTURA Y A TRAVÉS DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO".

SIMÓN A. HERBERTZ: "ARTE DE CONSEGUIR QUE SE HAGAN LAS COSAS". (16)

E.F.L. BRECH: "ES EL PROCESO SOCIAL QUE IMPLICA LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR Y REGULAR EFICAZMENTE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA". (17)

KOONIZ Y O'DONNELL: "ES EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DESEADOS MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN MEDIO AMBIENTE FAVORABLE A LA EJECUCIÓN, POR PERSONAS QUE OPERAN EN GRUPOS ORGANIZADOS". (18)

(15) BONGE KROUSE, DOROTHY, 1978, ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ADMINISTRACIÓN, EDITORIAL CECSA.

(16) HERBERTZ, SIMÓN A., 1978, EL COMPARTIMIENTO ADMINISTRATIVO, EDITORIAL AGUILAR.

(17) MILTON LIBLUM, JAMES, 1981, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS, SOCIALES, MÉXICO, ED. TRILLAS.

(18) KEITH, DAVIS, 1986, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, MÉXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL.

TANNENBAUM: "ES EL EMPLEO DE LA AUTORIDAD PARA ORGANI--
ZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR A LOS SUBORDINADOS RESPONSABLES, --
CON EL FIN DE QUE TODOS LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN SEAN DE
BIDAMENTE COORDINADOS EN EL LOGRO DEL FIN DE LA EMPRESA".(1)

FAYOL: "ES PROVEER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CON--
TROLAR". (19)

ANGEL CASO: "ES LA CIENCIA QUE TIENE POR OBJETIVO EL ES--
TUDIO DE LAS AGRUPACIONES FUNCIONALES, DESDE EL PUNTO DE VIS--
TA DE LAS CAUSAS QUE DETERMINAN SU EFICIENCIA". (20)

A.M.A.: "ES ORIENTAR Y DIRIGIR LOS RECURSOS HUMANOS Y -
LOGRAR LOS OBJETIVOS A SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS A QUIE--
NES SE PRESTAN SERVICIOS Y CON UN ALTO GRADO DE MORAL Y SEN--
TIDO DE REALIZACIÓN POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE PRESTAN --
SERVICIOS". (21)

CON BASE EN LO MENCIONADO ANTERIORMENTE, ENCONTRAMOS --
QUE A PESAR DE LAS PERSPECTIVAS DE CADA AUTOR, LA DEFINICIÓN
DE LA ADMINISTRACIÓN PUEDE INTEGRARSE DE LA SIGUIENTE MANE--
RA:

- (19) APUNTES DEL CURSO ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, 1987, DELEGA--
CIÓN BENITO JUÁREZ
- (20) APUNTES DEL CURSO PROGRAMADO ENTRENAMIENTO SOBRE DESARRO--
LLO Y HABILIDADES EN ADMINISTRACIÓN, 1987, CAPINTE
- (21) APUNTES DEL SEMINARIO DE TÉCNICAS Y HABILIDADES PARA SU--
PERVISORES, 1987, A.M.A.

(1) OP. CIT.

" ES EL LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS A TRAVÉS DE - -
OTRAS PERSONAS CON EL MENOR ESFUERZO " .

EN LA PRÁCTICA, LA ADMINISTRACIÓN SE EFECTÚA A TRAVÉS -
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO INTEGRADO POR LAS SIGUIENTES ETA-
PAS:

A) PLANEACION: SE CARACTERIZA POR LA BÚSQUEDA DE LA AL-
TERNATIVA ÓPTIMA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FIJADOS
(OBJETIVOS, POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS).-
ESTA ETAPA INCLUYE:

- PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN;
- ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS;
- ETAPA DE PREMISAS;
- PLANEACIÓN EFECTIVA;
- TOMA DE DECISIONES.

B) ORGANIZACION: SE BASA EN LA DEFINICIÓN DE ESTRUCTU--
RAS FUNCIONALES, AGRUPACIÓN Y ASIGNACIÓN DE FUNCIO--
NES, COORDINACIÓN DE ÉSTAS, FIJACIÓN DE AUTORIDAD, -
RESPONSABILIDAD Y ASIGNACIÓN DE LABORES; ESTA ETAPA
INCLUYE:

- PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN;
- DEPARTAMENTALIZACIÓN BÁSICA;
- RELACIONES DE AUTORIDAD, EL PERSONAL DE LÍNEA Y -

STAFF;

- DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD;
- ORGANIZACIÓN EFECTIVA.

C) INTEGRACION: CONSISTE EN DOTAR Y MANTENER LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL; INCLUYE CONTROL DE PERSONAL, CONTROL DE AVANCE, MEDICIÓN DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN. ASÍ COMO:

- PROPÓSITO DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL;
- SELECCIÓN;
- EVALUACIÓN;
- DESARROLLO.

D) DIRECCION: SE ENFOCA A LA FACILITACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS. ABARCA LA DISTRIBUCIÓN O ASIGNACIÓN A CADA EMPLEADO DE LA EJECUCIÓN DE TAREAS ESPECÍFICAS. - INCLUYE:

- MOTIVACIÓN;
- LIDERAZGO;
- COMUNICACIÓN.

E) CONTROL: PROCESO UTILIZADO PARA ASEGURAR QUE LAS PERSONAS LOGREN RESULTADOS QUE ESTÉN DE ACUERDO A LO -- PLANEADO. EN ÉSTA SE UTILIZAN LOS ESTÁNDARES DE TRA

BAJO, COMO TÉCNICAS DE CONTROL. INCLUYE:

- SISTEMAS Y PROCESOS DE CONTROL;
- TÉCNICAS DE CONTROL;
- PLANEACIÓN Y CONTROL;
- CONTROL DEL DESEMPEÑO GENERAL;
- CONTROL DIRECTO.

DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN, LOS RECURSOS HUMANOS CONSTITUYEN UN FACTOR DE VITAL IMPORTANCIA, TANTO QUE UN ÁREA DE ESTUDIO Y APLICACIÓN ES LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

REYES PONCE LA CONSIDERA COMO: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, EXPERIENCIA, SALUD, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL".(6)

PFIFNER, CONSIDERA QUE ES "EL EMPLEO DE LOS INDIVIDUOS CON EL OBJETO DE ALCANZAR LOS FINES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA FORMA MÁS EFICIENTE Y ECONÓMICA CON EL MAYOR GRADO DE ENVOLVIMIENTO INDIVIDUAL".

ACTUALMENTE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SE CONSTITUYE COMO UN CAMPO FÉRTIL DE APLICACIÓN, DE DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS DERIVADOS FUNDAMENTALMENTE DE LA PSICOLOGÍA, SOCIOLO

(6) OP. CIT.

GÍA, ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN.

DE ACUERDO CON SILICEO, LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS - HUMANOS, SIGNIFICA CONTAR CON EL PERSONAL ADECUADO EN NÚMERO, PERFIL, PREPARACIÓN, POTENCIAL Y ACTITUD, QUE SEA CONGRUENTE CON LOS OBJETIVOS Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, IMPLICA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, EXPERIENCIA, SALUD, CONOCIMIENTO, HABILIDADES, ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y, POR LO TANTO, DEL PAÍS EN GENERAL.

LOS OBJETIVOS PUEDEN ENUNCIARSE COMO:

- A) UTILIZAR LAS ENERGÍAS HUMANAS, TANTO INTELECTUALES - COMO FÍSICAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS DEL GRUPO DE TRABAJO.
- B) ESTUDIAR Y DESARROLLAR LAS FORMAS COMO LOS SERES HUMANOS PUEDEN INTEGRARSE A LAS DIVERSAS ORGANIZACIONES QUE REQUIERE NUESTRA SOCIEDAD.
- C) OBTENER UNA CRECIENTE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES COMO RESULTADO DE MAYOR EFICIENCIA, COSTOS REDUCIDOS Y ALTO ESPÍRITU DE SERVICIO.

D) ESTABLECER UN CÓDIGO DE REQUERIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA EL TRATAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS PARA LOGRAR UNA APRECIACIÓN DE SUS HABILIDADES Y, A TRAVÉS DE ÉSTO, SE ALCANCE PARA ELLOS Y PARA EL GRUPO AL QUE PERTENECEN, EL MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN Y EFICIENCIA A FIN DE QUE PUEDAN RENDIR, A LA ORGANIZACIÓN, LOS MÁXIMOS RESULTADOS.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEBE INTEGRAR, EN FORMA DINÁMICA, LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

RECLUTAMIENTO: ES UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS QUE TIENDEN A ATRAER CANDIDATOS POTENCIALMENTE CALIFICADOS Y CAPACES DE OCUPAR CARGOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. BÁSICAMENTE SE CONSTITUYE COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN MEDIANTE EL CUAL, LA ORGANIZACIÓN DIVULGA Y OFRECE AL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS OPORTUNIDADES DE EMPLEO QUE PRETENDE LLENAR.

SELECCION: SU OBJETIVO CONSISTE EN ANALIZAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SOLICITANTES A FIN DE DECIDIR SOBRE BASES OBJETIVAS, CUÁLES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO FUTURO, TANTO PERSONAL COMO EN LA ORGANIZACIÓN.

INDUCCION: CONSISTE EN PROPORCIONAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA AL NUEVO TRABAJADOR, ASÍ COMO REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA LOGRAR SU RÁPIDA INCORPORACIÓN A LOS GRUPOS SOCIALES QUE EXISTAN EN SU MEDIO DE TRABAJO, A FIN DE LOGRAR UNA IDENTIFICACIÓN ENTRE EL NUEVO MIEMBRO Y LA ORGANIZACIÓN.

PLANEACION DE VIDA Y CARRERA: SIGNIFICA UNA INTERACCIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO, DONDE SE BUSCA SATISFACER LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE AMBAS PARTES; - SU OBJETIVO CONSISTE EN DETERMINAR Y ENCAUZAR EL POTENCIAL HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, DESARROLLANDO SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES EN CONGRUENCIA CON - SU TRAYECTORIA VITAL, CON SUS MOTIVACIONES PERSONALES Y LABORALES; Y CON LOS OBJETIVOS Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

ADJESTRAMIENTO O CAPACITACION: CONSISTE EN UNA ACTIVIDAD PLANEADA Y BASADA EN NECESIDADES REALES DE UNA EMPRESA Y ORIENTADA HACIA UN CAMBIO EN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DE LOS COLABORADORES, A FIN DE QUE SE LOGRE EL OBJETIVO GENERAL DE LA MISMA.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL: ESTA CONSISTE EN EVALUAR OBJETIVAMENTE LA ACTUACIÓN Y RENDIMIENTO LOGRADO -

PERIÓDICAMENTE POR CADA TRABAJADOR. POR UN LADO, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, TIENE LA FINALIDAD DE CONOCER LA CONDUCTA Y RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR, IDENTIFICANDO SUS PRINCIPALES DEFICIENCIAS, CUALIDADES Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO. POR OTRO LADO, ES UTILIZADA EN LA SELECCIÓN Y ADECUACIÓN DEL PERSONAL A LOS PUESTOS MÁS IDÓNEOS, EN LA PROGRAMACIÓN DE SUELDOS Y ASCENSOS, Y EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

PLAN DE REMUNERACIONES: CONSISTE EN IDENTIFICAR DENTRO DE UN TABULADOR EL MONTO DEL SUELDO DE UN TRABAJADOR, LO ANTERIOR SE REALIZA TOMANDO EN CUENTA: LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO, SU EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA RELACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA EXISTENTE EN EL MERCADO.

PLAN DE PRESTACIONES: LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE LAS PRESTACIONES Y LOS SERVICIOS, ES QUE SON BENEFICIOS MARGINALES; ES DECIR, ADICIONALES AL SALARIO NOMINAL. CONSTITUYEN UNA VENTAJA Y TIENEN UN VALOR BÁSICO PARA EL TRABAJADOR. NO SON INCENTIVOS, NI GRATIFICACIONES OTORGADAS POR EJECUCIONES SOBRESALIENTES, SINO QUE EL TRABAJADOR TIENE DERECHO A LAS PRESTACIONES O SERVICIOS POR EL SOLO HECHO DE PERTENECER A LA EMPRESA.

C A P I T U L O I I I

LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN, SE ENFOCA A LAS ACTIVIDADES QUE ORGANIZAN LOS ÓRGANOS DEL SECTOR PÚBLICO PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE SE HAYAN FIJADO, ES ADEMÁS LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN LOS ÓRGANOS DEL ESTADO PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESES COLECTIVOS, MISMA -- QUE SE EXTERIORIZA, MEDIANTE LA PRÁCTICA DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, YA SEA POR EL PODER LEGISLATIVO QUE EMITE O MODIFICA LEYES, POR EL PODER EJECUTIVO QUE SE ENCARGA DE REGULAR SU CUMPLIMIENTO O POR EL PODER JURÍDICO QUE LAS APLICA,

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU COMPETENCIA ES LA ACTIVIDAD REALIZADA POR LOS TRES PODERES QUE INTEGRAN EL ESTADO MODER--NO.

- A) PODER EJECUTIVO: ES RESPONSABLE DE LLEVAR A LA PRÁCTICA LOS POSTULADOS CONSTITUCIONALES, PLANTEADOS EN LEYES. - ESTÁ CONSTITUÍDO POR EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, --- AUXILIADO POR UN GABINETE, INTEGRADO POR LAS SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO, PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL REGENTE DEL DISTRITO FEDERAL, ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, EMPRESAS DE ESTADO Y FIDEICOMISOS PÚBLICOS.

B) PODER LEGISLATIVO: ENCARGADO DE ESTABLECER LAS LEYES - QUE CONTRIBUYEN A LOGRAR LA EXISTENCIA DEL PAÍS Y LA - CONVIVENCIA ENTRE SUS HABITANTES, SE CONSTITUYE POR LA CÁMARA DE DIPUTADOS (REPRESENTA A LA POBLACIÓN CIUDADANA) Y LA CÁMARA DE SENADORES (REPRESENTA A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, INCLUYENDO EL DISTRITO FEDERAL).

C) PODER JUDICIAL: RESPONSABLE DE VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES ELABORADAS POR EL PODER LEGISLATIVO, CONSTITUIDO POR LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA, QUE ES LA - QUE REPRESENTA Y DÁ LEGALIDAD A LA ACTIVIDAD NACIONAL.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE DIVIDE EN:

A) SECTOR CENTRAL: COMPUESTO POR LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

CARACTERÍSTICAS:

- CARECEN DE PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA Y REPRESENTAN AL TITULAR DEL PODER EJECUTIVO,
- DEPENDEN JERÁRQUICA Y ADMINISTRATIVAMENTE DEL PODER EJECUTIVO,
- CARECEN DE PATRIMONIO PROPIO Y SUS RECURSOS SE DERIVAN EXCLUSIVAMENTE DE LAS ASIGNACIONES ESTABLECIDAS EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN, SIN -

QUE PUEDAN EJERCER OTROS RECURSOS.

- SUS ACTIVIDADES ESTÁN REGIDAS POR LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

B) ORGANISMOS DESCONCENTRADOS: INTEGRANTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA.

CARACTERÍSTICAS:

- NO PIERDEN RELACIÓN JERÁRQUICA A PESAR DE POSEER FACULTADES QUE LES DAN CIERTA LIBERTAD DE ACCIÓN.
- DEPENDEN DE UN ÓRGANO CENTRAL, PERO TIENEN CIERTA AUTONOMÍA.

C) SECTOR PARAESTATAL: INTEGRADO POR ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, INSTITUCIONES U ORGANISMOS NACIONALES DE CRÉDITO, EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, FIDEICOMISOS, SOCIEDADES INCORPORADAS A LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.

CARACTERÍSTICAS:

- TIENEN PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA.
- LAS ENTIDADES NO DEPENDEN JERÁRQUICA Y ADMINISTRATIVAMENTE DEL PRESIDENTE, SINO DE SUS PROPIOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.

- NO ACTÚAN POR FACULTADES DELEGADAS, SINO CON BASE EN LEYES Y DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL.
- TIENEN PATRIMONIO PROPIO Y EJERCEN UN PRESUPUESTO CUYOS RECURSOS PROVIENEN DE LA CUENTA DE MERCANCÍA Y SERVICIOS, OBJETO DE SU CREATIVIDAD. (22)

GARCÍA VALENCIA, SEÑALA QUE: "EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DONDE PREPONDERA EL ELEMENTO HUMANO, LA ADMINISTRACIÓN ES IMPORTANTE EN VIRTUD DE QUE TANTO EN LA RAMA EJECUTIVA DEL GOBIERNO COMO EN LA EMPRESA PRIVADA, LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS SE RÉFIEREN FUNDAMENTALMENTE AL MANEJO DE INDIVIDUOS", - (23)

EL FACTOR HUMANO SE HA CONSTITUIDO COMO UN FACTOR DE GRAN IMPORTANCIA EN EL ÁREA DE TRABAJO, EN NUESTRO PAÍS UN DOCUMENTO ELABORADO POR UN GRUPO DE TRABAJO DEL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEÑALA ASÍ SU IMPORTANCIA: "DE CUANTOS FACTORES CONCURREN EN LA OPERACIÓN Y DESARROLLO DEL SECTOR PÚBLICO, LOS RECURSOS HUMANOS SON LOS MÁS COMPLEJOS E IMPORTANTES. PARA DAR BASE A ESTA OPINIÓN, SE PUEDEN MENCIONAR ARGUMENTOS COMO LOS SIGUIENTES: - (24).

-
- (22) GRADOS ESPINOSA, JAIME A, INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, ED. EL MANUAL MODERNO.
 - (23) GARCÍA VALENCIA, ANTONIO, 1978, LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA, MÉXICO, ED. - - PORRÚA.
 - (24) MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ, MA. ESTELA, TESIS: PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO DE PERSONAL EN EL SECTOR CENTRALIZADO, UNAM, FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

A) EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS CONSTITUYEN EL RENGLÓN MÁS ELEVADO ENTRE LOS COSTOS DE OPERACIÓN. ESTO ES ABSOLUTAMENTE VÁLIDO AL JUZGAR POR LA SOLA REFERENCIA DE GASTOS DE NÓMINA. PERO A ÉSTOS SE AGREGAN OTROS QUE SUELEN SER MENOS EVIDENTES Y, EN OCASIONES HASTA DIFÍCILES DE CUANTIFICAR, TALES COMO LOS IMPLÍCITOS EN -- LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATA CIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO DE PROGRAMAS DE HIGIE-- NE Y SEGURIDAD, SERVICIOS AL PERSONAL Y A SUS FAMI--- LIAS.

EN EL SECTOR PÚBLICO SE MANEJAN EN FORMA CONCURRENTENTE RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS. PE-- RO SU UTILIZACIÓN ÓPTIMA INVARIABLEMENTE DEPENDE DE - LA IDONEIDAD Y DE LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMA-- NOS.

LOS SERVICIOS PERSONALES SE CONTRATAN A CAMBIO DE UNA REMUNERACIÓN. AL FORMALIZARSE LA RELACIÓN DE TRABA-- JO, EL SALARIO SE FIJA EN FORMA PRECISA, PERO EL REN-- DIMIENTO DEPENDE TANTO DE LA APTITUD COMO DE LA ACTI-- TUD DE LA PERSONA. "YA QUE NO BASTA CON SER COMPETEN-- TE, SI NO SE TIENE LA ACTITUD ADECUADA, NO BASTA SER COMPETENTE SI NO SE TIENE ADHESIÓN A LOS PROPÓSITOS - INSTITUCIONALES, PERO TAMPOCO ES SUFICIENTE EL DESEO

DE COLABORAR SI ES INEPTO". (25)

SI ACEPTAMOS LA CLASIFICACIÓN QUE LAS NACIONES UNIDAS HACEN DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS, CORRESPONDE A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL LA RESPONSABILIDAD DE OBTENER EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN EL SECTOR PÚBLICO. (26)

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- A) UTILIZAR LAS ENERGÍAS HUMANAS TANTO INTELECTUALES COMO FÍSICAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS DEL GRUPO DE TRABAJO.
- B) ESTUDIAR Y DESARROLLAR LAS FORMAS COMO LOS SERES HUMANOS PUEDEN SER EFECTIVAMENTE INTEGRADOS A LAS DIVERSAS ORGANIZACIONES QUE REQUIERE NUESTRA SOCIEDAD.
- C) OBTENER UNA CRECIENTE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES COMO RESULTADO DE MAYOR EFICIENCIA, COSTOS REDUCIDOS Y ALTO ESPÍRITU DE SERVICIO.

(25) REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-ANTOLOGÍA 1956-1983-EDICIONES INAP.

(26) ZURRILLA MARTÍNEZ, PEDRO, 1972, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, TOMO I, UNAM, FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

- D) ESTABLECER UN CÓDIGO DE REQUERIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS QUE PARTICIPAN EN UN CENTRO DE TRABAJO, PARA LOGRAR UNA APRECIACIÓN DE SUS HABILIDADES INTRÍNECAS Y A TRAVÉS DE ÉSTO, SE ALCANCE PARA ELLOS Y PARA EL GRUPO AL QUE PERTENECEN EL MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN Y EFICIENCIA, Y QUE PUEDEN RENDIR A LA ORGANIZACIÓN LOS MÁXIMOS RESULTADOS.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TIENE LA RESPONSABILIDAD DE OBTENER EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR LOS FINES DEL ESTADO CON LA MAYOR EFICIENCIA. POR LO CUAL UN EMPLEADO EFICIENTE SERÁ AQUEL QUE NO SOLAMENTE SEPA HACER SU TRABAJO, ES TO ES, QUE TENGA APTITUD, SINO QUE QUIERA HACERLO BIEN, ES DECIR QUE LA ACTITUD DEL TRABAJADOR HACIA SU TRABAJO Y HACIA EL ORGANISMO PARA EL CUAL TRABAJA, LO HAGA DESARROLLAR SU MÁXIMA EFICIENCIA.

FUNCIONES

- A) ASIGNAR RACIONALMENTE LOS RECURSOS HUMANOS, MANTENER E INCREMENTAR EL NIVEL DE LAS HABILIDADES QUE LOS MISMOS DEBEN POSEER CONFORME A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y TÉCNICA DE LAS INSTITUCIONES Y SUSTENTAR EN ELLOS -

CIERTO PATRÓN DE COMPORTAMIENTO CONGRUENTE CON LAS --
OPERACIONES QUE ÉSTOS REALICEN.

- B) OBTENER PERSONAL EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE APTITUD Y ACTITUD, UBICARLO, DESARROLLARLO, RETRIBUIRLO, MOTIVARLO, GUIARLO Y MANTENERLO PERMANENTEMENTE EN LAS MEJORES CONDICIONES PARA EL SERVICIO.

- C) ATENDER TODOS LOS PROBLEMAS Y FENÓMENOS ASOCIADOS O --
DERIVADOS DE LA RELACIÓN DE TRABAJO, LOS QUE SE SUSCITEN ANTES DE FORMALIZAR ESA RELACIÓN, LOS IMPLICADOS EN EL PROCESO MISMO DE LA CONTRATACIÓN Y TODOS LOS --
QUE PUDIERAN SURGIR DURANTE EL PERÍODO EN QUE EL TRABAJADOR PRESTA SU SERVICIO, LOS RELATIVOS A LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES QUE TIENDEN A FOMENTAR EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR Y SU FAMILIA, ASÍ COMO AQUELLOS --
QUE SURJAN AL TÉRMINO DE LA RELACIÓN DE TRABAJO.

EN SUMA, PODEMOS MENCIONAR QUE EL OBJETIVO A ALCANZAR ES LOGRAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL CUAL ES INDISPENSABLE PARA OBTENER LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL ORGANISMO. PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO ES NECESARIO OBTENER LA CONCURRENCIA DE LOS FACTORES MENCIONADOS, POR UN LADO, LA APTITUD REQUERIDA EN CADA PUESTO ESPECÍFICO, ASÍ COMO LA ACTITUD DESEABLE, -

AMBOS FACTORES PUEDEN IDENTIFICARSE DESDE QUE EL TRABAJADOR SE PRESENTA COMO ASPIRANTE A INGRESAR, O BIEN, CREARSE Y DESARROLLARSE POSTERIORMENTE.

COMENTARIOS

A PESAR DE LA PLANEACIÓN QUE SE TIENE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN LA PRÁCTICA SÓLO ALGUNAS FUNCIONES SE EFECTÚAN Y OTRAS RESULTAN DEFICIENTES. SE HA OBSERVADO QUE LOS ÓRGANOS ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL NO TIENEN UNA NATURALEZA CLARAMENTE DEFINIDA Y EXISTE CONFUSIÓN EN CUANTO A SU ÁMBITO PROFESIONAL, AL TIPO DE AUTORIDAD QUE EJERCE Y A LA RELACIÓN QUE GUARDAN CON OTROS ORGANISMOS. LAS FUNCIONES RUTINARIAS DE REGISTRO, TRÁMITE Y SANCIÓN OCUPAN BUENA PARTE DEL TIEMPO DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LAS QUE SUELEN ESTAR MUY ALEJADAS ADMINISTRATIVAMENTE DE LOS GRUPOS DIRECTIVOS.

ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ESTÁN DEDICADAS A TAREAS DE REGISTRO Y TRÁMITES RUTINARIOS Y UTILIZAN PARA ELLOS SISTEMAS DE TRABAJO RELATIVAMENTE ATRASADOS. EN CAMBIO NO FUERON REPORTADAS VARIAS FUNCIONES A LAS QUE EN LA ACTUALIDAD SE LES RECONOCE UNA INDISCUTIBLE IMPORTANCIA. TALES SON LOS CASOS DE:

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN, DESARROLLO, SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN, DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS RACIONALES DE REMUNERACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL, A TRAVÉS DE LAS AUDITORÍAS CORRESPONDIENTES. EN OTRAS PALABRAS, LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL EN ESTE ASPECTO SON PRÁCTICAMENTE INEXISTENTES.

RETOMANDO LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE PERSONAL, PARA QUE EL ESTADO PUEDA DAR SATISFACCIÓN A LOS INTERESES COLECTIVOS; Y CONSIDERANDO QUE EL ELEMENTO PRIMORDIAL ESTÁ CONSTITUIDO POR LOS RECURSOS HUMANOS, Y QUE SE UTILIZAN SISTEMAS DE TRABAJO ANACRÓNICOS, ES NECESARIO TOMAR CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE APROVECHAR EL APORTE TEÓRICO-PRÁCTICO DE LAS CIENCIAS SOCIALES E IMPLANTAR TÉCNICAS OBJETIVAS QUE PERMITAN EVALUAR Y DESARROLLAR ESTOS RECURSOS.

TAMBIÉN DEBE TOMARSE EN CONSIDERACIÓN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENFOCADO A PRESTAR SERVICIOS SIN OBTENER ASPECTOS LUCRATIVOS, NO OBSTANTE, UNA CARACTERÍSTICA QUE IMPIDE DAR CONTINUIDAD A LOS PROGRAMAS QUE SE ELABORAN LO -- CONSTITUYE EL CONSTANTE CAMBIO DE LOS NIVELES DIRECTIVOS Y -- QUIZÁ, EL BAJO NIVEL SALARIAL QUE SE PERCIBE.

C A P I T U L O I V

LEY DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO EXISTEN ALGUNOS ASPECTOS COMO LA LEY DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS QUE SUSTENTAN BASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. ESTA LEY TIENE POR OBJETO DETERMINAR LAS NORMAS QUE REGULEN EL RECONOCIMIENTO PÚBLICO, QUE HAGA EL ESTADO PARA SUS SERVIDORES, POR EL DESEMPEÑO SOBRESALIENTE DE LAS ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE TENGAN ASIGNADAS, ASÍ COMO CUALQUIER ACTO QUE REDUNDE EN BENEFICIO DEL SERVICIO AL QUE ESTÁN ADSCRITOS. (24)

LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN -- DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Y DE CADA UNA DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO, PARA DAR CUMPLIMIENTO AL ORDENAMIENTO LEGAL REFERENTE AL OTORGAMIENTO DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS, SE INTEGRÓ EN COMISIONES EVALUADORAS -- QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE EXPEDIR LA CONVOCATORIA A TODO EL PERSONAL DE BASE Y DE CONFIANZA QUE DESEEN PARTICIPAR COMO ASPIRANTE A RECIBIR LOS PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.

LOS ESTÍMULOS CONSISTEN EN 10 DÍAS DE VACACIONES EX--

(24) OP. CIT.

TRAORDINARIAS Y LAS RECOMPENSAS EN "X" CANTIDAD EN EFECTIVO, ASÍ COMO PROPONER AL JURADO DEL PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LOS CANDIDATOS ELEGIDOS PARA REPRESENTAR AL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Y A LAS ENTIDADES DE DICHO CERTAMEN.

FUNDAMENTO LEGAL

LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE PERMITEN ESTABLECER, ESTAS NORMAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, - ARTÍCULO 33, FRACCIÓN X
- B) LEY DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES. CAPÍTULO XIV-BIS Y XV.
- C) REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

SE OTORGARÁN ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS A LOS SERVIDORES QUE SE DISTINGAN POR LAS SIGUIENTES ACCIONES:

- A) DESEMPEÑO SOBRESALIENTE DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

- B) ELABORACIÓN DE ESTUDIOS E INICIATIVAS QUE APUNTEN NOTORIOS BENEFICIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL.
- C) INICIATIVAS VALIOSAS O EJECUCIÓN DESTACADA EN MATERIA DE TÉCNICA JURÍDICA.
- D) INICIATIVAS VALIOSAS O EJECUCIÓN DESTACADA EN CADA MATERIA DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTO O PROGRAMAS.
- E) INICIATIVAS VALIOSAS O EJECUCIÓN DESTACADA EN MATERIA DE SISTEMA DE CONSUMO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, DE APROVECHAMIENTO MÁXIMO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, Y OTRAS APORTACIONES ANÁLOGAS.
- F) ESTUDIOS Y LABORES DE EXPLORACIÓN, DESCUBRIMIENTO, INVENCION O CREACION EN LOS CAMPOS TÉCNICO O CIENTÍFICO QUE REDUNDEN EN NOTORIOS BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA O PARA LA NACIÓN.

SIN EMBARGO, AÚN CUANDO ESTE EVENTO SUSTENTA BASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, SE CARACTERIZA POR LO SIGUIENTE:

- A) SÓLO SE APLICA UNA VEZ AL AÑO.

- B) PARTICIPA PERSONAL REDUCIDO
- C) SÓLO SE INCLUYE PERSONAL QUE HA SIDO ELEGIDO PORQUE SE CONSIDERA QUE HA MOSTRADO UN DESTACADO DESEMPEÑO EN LA REALIZACIÓN DE SUS LABORES.
- D) CONSIDERA EN OCASIONES LA ANTIGÜEDAD COMO LA PRINCIPAL MEDIDA.

COMO CONSECUENCIA DE LOS PUNTOS ANTERIORES, NO SE PUEDE OBTENER UNA APRECIACIÓN DEL ESFUERZO INDIVIDUAL DE TODOS LOS TRABAJADORES, YA QUE SÓLO PARTICIPAN UNOS CUANTOS, Y EN OCASIONES SE ESTÁ SUJETO A LA INFLUENCIA DE FAVORITISMOS.

DENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Y ESPECÍFICAMENTE EN LAS DELEGACIONES, SE CUENTA CON UN GRAN NÚMERO DE PUESTOS TIPO, INTEGRADOS POR GRUPO Y POR RAMA. LOS INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN SON DENOMINADOS CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, CONTÁNDOSE CON UNA CÉDULA POR GRUPO DE PUESTOS. (27)

A CONTINUACIÓN SE MENCIONA LA CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE PUESTOS TIPO UTILIZADA.

GRUPO SERVICIOS: PERSONAL QUE SE CARACTERIZA POR LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LIMPIEZA, MENSAJERÍA, TRANSPORTA---

(27) CATÁLOGOS DE PUESTOS POR GRUPOS D.D.F.

CIÓN DE PERSONAS Y DOCUMENTOS, ASÍ COMO ALMACENAMIENTO DE RECURSOS MATERIALES, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA DE INMUEBLES.

GRUPO ADMINISTRATIVO: TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES TALES COMO ELABORAR, TRAMITAR Y CONTROLAR DOCUMENTOS, REGISTRAR EN CONTROLES ESTABLECIDOS, ACTUALIZAR INFORMACIÓN, OPERAR MÁQUINAS DE OFICINA, GLOSAR DOCUMENTOS, REALIZAR ACTIVIDADES SECRETARIALES Y DE ARCHIVO, ASÍ COMO DE CÁLCULO, ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN.

GRUPO PROFESIONAL: PERSONAL QUE LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICO-CIENTÍFICOS PARA REALIZAR Y EFECTUAR ESTUDIOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS QUE REQUIERAN DE LA INVESTIGACIÓN O DEL CONOCIMIENTO DE MATERIAS A NIVEL PROFESIONAL Y QUE PERMITEN EVALUAR SITUACIONES Y PROPORCIONAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

GRUPO COMUNICACIÓN: PERSONAL CUYOS PUESTOS ESTÁN ENCOMENDADOS AL MANEJO, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, TELEGRÁFICA, POSTAL, RADIO, ETC., ASÍ COMO AQUELLOS QUE DISEÑAN SIMBOLOGÍA O PROTOTIPOS PARA LA DIVULGACIÓN DE PUBLICACIONES Y/O RELACIONADOS CON LA PUBLICIDAD.

GRUPO SUPERVISIÓN: PERSONAL CON PUESTOS DE NIVEL INFERIOR AL DE JEFE DE UNIDAD DEPARTAMENTAL O EQUIVALENTE, CUYAS

FUNCIONES SON DE COORDINACIÓN DE PERSONAL, MEDIANTE LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO, CONFORME A LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS.

GRUPO TÉCNICO: PERSONAL EN CUYOS PUESTOS SE LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS, COMO EL REALIZAR ESTUDIOS Y PROGRAMAS TÉCNICOS SOBRE DIVERSAS MATERIAS DE ESPECIALIZACIÓN, OPERAR EQUIPOS ESPECIALIZADOS DE CÓMPUTO Y ELECTRÓNICA, ETC., RESOLVIENDO PROBLEMAS DE CARÁCTER TÉCNICO.

GRUPO EDUCACIÓN: PERSONAL QUE DESEMPEÑA ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CAPACITACIÓN Y LA DOCENCIA, ASÍ COMO AQUEL QUE COLABORA EN PROGRAMAS DIDÁCTICOS Y PEDAGÓGICOS DE RECREACIÓN, ENTRETENIMIENTO Y APRENDIZAJE.

COMO LO SEÑALA JOSÉ LUIS SIERRA: "EN LA VALORACIÓN DEL MÉRITO TODO ES INSUFICIENTE HASTA EL EXTREMO QUE DE HECHO NO PUEDE CONSIDERARSE MÁS QUE COMO UNA RECOPIACIÓN SISTEMÁTICA DE OPINIONES ACERCA DEL PERSONAL Y NO COMO MEDIDAS DE RENDIMIENTO O ESTUDIOS PSICOLÓGICOS DE PERSONALIDAD". (28)

(28) SIERRA, JOSÉ LUIS, 1974, VALORACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE PERSONAL, ESPAÑA, EDICIONES DEUSTO.

SIEGUEL, COINCIDE CON ESTA OPINIÓN Y MENCIONA QUE "EL --
ELEMENTO DE LA SUBJETIVIDAD ES A LA VEZ LA DEBILIDAD Y LA --
FUERZA PECULIAR DE ESTAS TÉCNICAS DE APRECIACIÓN. (29)

MILTON BLOOM, AFIRMA QUE, YA QUE BÁSICAMENTE ESTAS TÉCNI
CAS SE BASAN EN JUICIOS EMITIDOS POR EL JEFE INMEDIATO, ES CO
MÚN QUE CONLLEVEN ERRORES; PUESTO QUE LOS JUICIOS HUMANOS ES
TÁN SUJETOS FRECUENTEMENTE A LA INFLUENCIA DE DISTORSIONES, -
PREJUICIOS Y OTRAS INFLUENCIAS SUBJETIVAS Y EXTERNAS. (17)

A PESAR DE ESTO ES NECESARIO QUE SE SUPERE EL PROBLEMA -
QUE CONSTITUYE EL OBTENER EVALUACIONES OBJETIVAS Y EXACTAS, -
QUE NO SE ENCUENTREN AFECTADAS POR ESTAS INFLUENCIAS Y QUE, -
POR LO TANTO, PERMITAN OBTENER LA MÁXIMA OBJETIVIDAD.

ANDREA ZERILLI, CONSIDERA QUE PARA OBTENER UNA CORRECTA
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO, DEBE SER FORMULADA Y REALIZADA DE
ACUERDO CON UN PRECISO CONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DE CADA TRA
BAJO EN PARTICULAR, O GRUPOS DE TRABAJO SIMILARES. (30)

(17) OP. CIT.

(29) SIEGUEL LAURENCE, 1972, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, MÉXICO; -
EDITORIAL CONTINENTAL.

(30) ZERILLI, ANDREA, 1974, VALORACIÓN DE PERSONAL, ESPAÑA, -
EDICIONES DEUSTO.

EN RESUMEN PODEMOS DECIR QUE ESENCIALMENTE ESTA LEY SE -
BASA EN CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, Y AÚN CUANDO ES
TABLECE QUE "PUEDEN PARTICIPAR COMO ASPIRANTES TODOS LOS TRA-
BAJADORES", NO FAVORECE SU PARTICIPACIÓN, PUES SE ENFOCA SOLA
MENTE A ASPECTOS DE DESEMPEÑO SOBRESALIENTE. NO SE ENFOCA A
CONOCER EL DESEMPEÑO DE TODOS LOS TRABAJADORES, EL CUAL NO SÓ
LO IMPLICA ASPECTOS SOBRESALIENTES, SINO TAMBIÉN DEFICIENCIAS.
EL IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS A TRAVÉS DE UN SISTEMA OBJE-
TIVO Y ESTRUCTURADO, ES AQUELLO QUE PERMITIRÁ EL MEJORAMIENTO -
DE LAS MISMAS.

POR OTRO LADO, EL CONTAR CON CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL -
DESEMPEÑO POR GRUPO DE PUESTOS, IMPLICA DEFINICIONES VAGAS, -
QUE DIFICULTAN IDENTIFICAR ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LOS PUES-
TOS.

SE REQUIERE POR LO TANTO, CONTAR CON ESTÁNDARES OBJE-
TIVOS POR PUESTO, MEDIANTE LOS CUALES EL TRABAJADOR Y SU JEFE -
INMEDIATO IDENTIFIQUEN LOGROS Y DEFICIENCIAS QUE DEBAN SUPE-
RARSE.

EL M.C.I. ES UNA OPCIÓN QUE PERMITE QUE, TANTO EL JEFE -
INMEDIATO COMO EL TRABAJADOR, CONOZCAN CUÁLES SON LOS CRITE-
RIOS QUE DEBEN OBTENERSE PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS DE UN DE
TERMINADO PUESTO DE TRABAJO NO SUJETAS A ASPECTOS SUBJETIVOS.

CAPÍTULO V

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ANTECEDENTES, DEFINICIÓN Y CRITERIOS UTILIZADOS

ANTECEDENTES

INICIALMENTE EN EL MEDIO LABORAL, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SE CONOCE COMO CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, Y AL HABLAR DE ÉSTO, RESULTA NECESARIO MENCIONAR LA VALORACIÓN -- DEL MÉRITO INDIVIDUAL, LO CUAL NOS LLEVA A REMONTARNOS A CONCEPTOS TAN ANTIGUOS COMO SON EL MUNDO Y EL HOMBRE MISMO, YA QUE DESDE SU APARICIÓN, LOS HOMBRES SIEMPRE HAN MOSTRADO "LA TENDENCIA A VALORAR A SUS SEMEJANTES EN DIFERENTES SITUACIONES Y BAJO DIFERENTES ASPECTOS"; POR ALGO SE HA ESCRITO QUE DONDE HAY UN HOMBRE EXISTE UN JUEZ. (30)

ASIMISMO, A LO LARGO DEL TIEMPO LA HUMANIDAD SE HA DADO CUENTA DE LA NECESIDAD DE HACER CADA VEZ MÁS SISTEMÁTICO Y EFICAZ EL JUICIO DE SUS PROPIOS COLABORADORES.

EN LA ÉPOCA CONTEMPORÁNEA, ESTA TÉCNICA TUVO SUS ORÍGENES EN LA INGENIERÍA INDUSTRIAL, AL TRATAR DE DESCUBRIR CON UN CRITERIO OBJETIVO DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL DESEMPE-

(30) Op. Cit.

ÑO DE DETERMINADA LABOR, A FIN DE LLEVAR DICHAS DIFERENCIAS A UNA ESTANDARIZACIÓN DE LA FASE MECÁNICA DEL TRABAJO. (31)

LOS RESULTADOS AQUÍ OBTENIDOS, HAN SIDO UTILIZADOS PARA LA ECONOMÍA DEL TRABAJO CON VENTAJAS Y UTILIDADES PARA LA -- PRODUCCIÓN. ESTA TÉCNICA, EN LUGAR DE PENSAR EN EL HOMBRE -- COMO PARTE INTEGRAL DE LA MÁQUINA, DEBE PENSAR EN LA MÁQUINA COMO UNA PROYECCIÓN DE HABILIDAD Y CALIFICACIÓN DEL TRABAJADOR, LO QUE CONDUCE A REALIZAR LOS ESTUDIOS DE EFICIENCIA EN EL TRABAJO, CONSIDERANDO EN PRIMER TÉRMINO AL HOMBRE; Y ÉSTE EN TODA SU INTEGRIDAD, DANDO ASÍ LUGAR A TOMAR EN CUENTA FACTORES PSICOLÓGICOS Y NO SOLAMENTE UN ANÁLISIS MECÁNICO Y -- FRÍO.

UNO DE LOS PIONEROS EN ESTE CAMPO FUE ROBERTO OWEN, -- QUIEN EN LOS PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX EMPEZÓ A UTILIZAR EN -- LA FÁBRICA DE HILADOS Y TEJIDOS DE NEW LANARK, ESCOCIA, UN -- SISTEMA BASADO EN LA UTILIZACIÓN DE LIBROS Y BLOCKS, INTEGRADOS POR UNA SERIE DE PÁGINAS DE COLORES, EN EL QUE CADA COLOR SIGNIFICABA UN NIVEL DE RENDIMIENTO.

EN ESTOS LIBROS, LOS SUPERVISORES ANOTABAN DIARIAMENTE REPORTES Y COMENTARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS,

(31) MORALES, MA. LUISA, 1981, PSICOMETRÍA APLICADA, MÉXICO, ED. TRILLAS.

LOS BLOCKS ERAN COLOCADOS EN EL BANCO DE TRABAJO DEL EMPLEADO. (32)

POSTERIORMENTE, FRANCIS GALTÓN (1822-1911) ENTRE OTRAS APORTACIONES A LA PSICOLOGÍA CIENTÍFICA EXPERIMENTAL, CREA EL PRIMER LABORATORIO ANTROPOMÉTRICO DESTINADO A LA MEDICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y SENSORIOMOTORAS DE LOS SERES HUMANOS; ASIMISMO, A TRAVÉS DE SUS TRABAJOS ESTABLECIÓ LOS PRINCIPIOS DEL EMPLEO DEL MÉTODO ESTADÍSTICO, COMO AUXILIAR IMPORTANTE PARA OBTENER MEDIDAS OBJETIVAS Y PRECISAS EN SUS INVESTIGACIONES. (33)

EL NOMBRE DE WINSLOW TAYLOR SE RELACIONA CON LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, QUIEN AL TRABAJAR COMO INGENIERO DE LA EMPRESA MIDVALE IRON WORKS, SEÑALA ENFÁTICAMENTE QUE MIENTRAS EL INDUSTRIAL TENÍA UN CONCEPTO CLARO DE LA CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO QUE SE PUEDE ESPERAR DE UNA MÁQUINA, NO POSEÍA UNA VISIÓN COMPARABLE DE LOS LÍMITES DE EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES.

POR LO CUAL, AL TENER UNA ESTIMACIÓN DEL RENDIMIENTO QUE PUDIERA MOSTRAR UN OBRERO EN DETERMINADA TAREA, REALIZÁNDOLA CON SU MEJOR ESFUERZO, SE CONSTARÍA CON UN ESTÁNDAR MUY ÚTIL PARA ESTIMAR LA EFICIENCIA Y EL RENDIMIENTO DE OTROS EM

(32) BROWN, J.A.C., 1975, LA PSICOLOGÍA SOCIAL EN LA INDUSTRIA, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

(33) MARX HILLIS, 1979, SISTEMAS Y TEORÍAS, PSICOLÓGICAS CON TEMPORÁNEAS, BUENOS AIRES, EDITORIAL PAIDOS.

PLEADOS EN LA EJECUCIÓN DE LA MISMA TAREA, Y SE OBTENDRÍA, -
POR LO TANTO, UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN IMPORTANTE PARA IN-
CREMENTAR LA PRODUCCIÓN.

ES DECIR, TRASLADA LOS PRINCIPIOS DE LA MECÁNICA Y LA -
PRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. CON BASE EN LOS ESTUDIOS Y
OBSERVACIONES REALIZADAS PLANTEA TRES PRINCIPIOS ELEMENTALES
QUE PUEDEN CONSIDERARSE COMO EL INICIO DE LA EVALUACIÓN DE -
LOS INDIVIDUOS DE MANERA SISTEMATIZADA. (25)

- A) ENCONTRAR EL MEJOR MÉTODO PARA REALIZAR EL TRABAJO,
EFECTUANDO EL ANÁLISIS DE LA TAREA, SE REGISTRAN -
LOS TIEMPOS Y MOVIMIENTOS MÁS CORTOS PARA SU EJECU-
CIÓN, PAGANDO A LOS EMPLEADOS UN INCENTIVO ECONÓMI-
CO SIEMPRE QUE SE AJUSTARAN AL MÉTODO ESTÁNDAR. PA-
RA LO CUAL EXISTÍAN SUPERVISORES QUE CHECABAN CONTI-
NUAMENTE AL PERSONAL.

- B) ESPECIALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA REALIZA--
CIÓN DE LAS TAREAS.

- C) ACEPTACIÓN DE LOS MÉTODOS IDEALES POR PARTE DE LOS
EMPLEADOS.

TAYLOR PENSÓ QUE LOS EMPLEADOS PRESENTARÍAN Poca RESISTENCIA A LOS MÉTODOS ESTANDARIZADOS, YA QUE LES PERMITÍAN INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y OBTENER, EN CONSECUENCIA, MAYORES INGRESOS. SE CONSIDERA QUE LA LABOR DE TAYLOR ES LOABLE; SIN EMBARGO, LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA PRODUJO UNA GRAN INSATISFACCIÓN EN EL PERSONAL, QUIEN REALIZABA SUS FUNCIONES MECÁNICAMENTE EN FORMA RÍGIDA Y ESTEREOTIPADA.

ASÍ PUES, VEMOS QUE LOS HOMBRES HAN SIDO SIEMPRE JUZGADOS POR SUS SUPERIORES, TANTO EN EL CASO DE QUE EMITAN JUICIOS EXPLÍCITOS, O BIEN, BAJO LA FORMA DE NOTAS DE CALIFICACIÓN O DE INFORMACIÓN, ASÍ COMO DE QUE FUERAN EXPRESADOS IMPLÍCITAMENTE EN FORMA DE JUICIOS FAVORABLES O ADVERSOS DE UN DETERMINADO ASPECTO (ASCENSOS, AUMENTOS DE SUELDO, ETC.).

LA EXIGENCIA DE LA UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APARECE CON EL DESARROLLO DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES: EL EJÉRCITO Y LA BUROCRACIA ESTATAL PRIMERO Y LAS EMPRESAS PRIVADAS DESPUÉS.

ALREDEDOR DE 1850, EN LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES ESTADOUNIDENSES, HACEN SU PRIMERA APARICIÓN LAS FICHAS DE VALORACIÓN. CUANTO MÁS DISMINUYE LA INFLUENCIA INMEDIATA DEL RENDIMIENTO DE CADA UNO EN PARTICULAR, SOBRE LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA QUE FORMA PARTE, TANTO MÁS LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA EN LA NECESIDAD DE HALLAR UN INSTRUMENTO QUE LE PERMITA CONOCER LO QUE CADA UNO HACE EN PARTICULAR.

DEFINICION

INICIALMENTE SE UTILIZA EL TÉRMINO DE CALIFICACIÓN DE -
MÉRITOS, TÉRMINO QUE IMPLICA EXCLUSIVAMENTE LA EVALUACIÓN DE
CONDUCTAS POSITIVAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE UN
PUESTO DE TRABAJO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, O COMPORTAMIENTOS
QUE VAN MÁS ALLÁ DE LA RESPONSABILIDAD FORMAL DEL SUJETO
EN EL PUESTO QUE OCUPA Y QUE LO HAGAN MERECEADOR DE UNA RECOM-
PENSA (GRADOS, BEUTESPACHER) MENCIONA QUE CONSIDERA NECESA--
RIO UN CAMBIO EN EL NOMBRE DE ESTA TÉCNICA, PROPONIENDO QUE
SE LE DENOMINE EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL, TOMANDO EN
CONSIDERACIÓN LO ANTERIOR, PARA EFECTOS DE ESTA TESIS Y POR
ESTIMARLO MÁS ADECUADO, UTILIZAREMOS EL TÉRMINO DE "EVALUA--
CIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL". (35)

A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS DEFINICIONES QUE -
APORTAN DIFERENTES AUTORES:

ANDREA ZERILLI: "PROCEDIMIENTO ORGÁNICO Y SISTEMÁTICO -
DE EXPRESIÓN DE LOS JUICIOS EN RELACIÓN CON EL PERSONAL SU--
BORDINADO". (30)

PROCESO QUE CONTRIBUYE UNA PARTE INTEGRANTE E INSEPARA-
BLE DE LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE ES UN INSTRU-

(35) GRADOS, JAIME; 1983, CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, MÉXICO, -
ED. TRILLAS.

(30) OP. CIT.

MENTO DE EDUCACIÓN DE LA POLÍTICA EMPRESARIAL, QUE CONTRIBUYE EN ESTRECHA RELACIÓN CON LAS DEMÁS A LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

PROCEDIMIENTO FORMULADO Y REALIZADO DE ACUERDO CON UN PRECISO CONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DE CADA TRABAJO, EN PARTICULAR, O GRUPO DE TRABAJOS SIMILARES.

TIFFIN: "CONSISTE EN LA VALORACIÓN SISTEMÁTICA DE LA CAPACIDAD DE UN EMPLEADO HECHA POR SU SUPERVISOR O POR ALGUNA OTRA PERSONA DEBIDAMENTE ACREDITADA, QUE CONOZCA A LA PERFECCIÓN EL TRABAJO DEL EMPLEADO EN CUESTIÓN". (36)

JOSÉ LUIS SIERRA: CONJUNTO DE MÉTODOS DESTINADOS A EVALUAR SISTEMÁTICAMENTE LA UTILIDAD ACTUAL, FUTURA Y EL POTENCIAL HUMANO DE LA EMPRESA. (28)

ARIAS GALICIA: SERIE DE FACTORES O CARACTERÍSTICAS QUE APORTAN MÁS DIRECTAMENTE HACIA LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO. (37)

(36) TIFFIN, 1959, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, MÉXICO, EDIT. DIANA.

(28) OP. CIT.

(37) ARIAS GALICIA, FERNANDO, 1982, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS.

CON BASE EN LAS DEFINICIONES EXPUESTAS ANTERIORMENTE PODEMOS CONCLUIR QUE:

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL ES UN PROCEDIMIENTO ORGÁNICO SISTEMÁTICO, BASADO EN TÉCNICAS QUE PERMITEN CONOCER LA CALIDAD MOSTRADA POR EL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE UN PUESTO.

ASÍ MISMO, ARIAS GALICIA OPINA QUE DEBERÁ:

- A) CONTARSE CON LA MAYOR CANTIDAD POSIBLE DE INFORMACIÓN.
- B) DEBE PREVERSE QUE LAS DECISIONES ESTÉN FUNDAMENTADAS LO MEJOR POSIBLE Y QUE PUEDA DEMOSTRARSE SOBRE DATOS OBJETIVOS DE EFICIENCIA.

DEBE TOMARSE EN CUENTA LO MENCIONADO ANTERIORMENTE, YA QUE SI LAS MEDIDAS DE EFICIENCIA NO ESTÁN ESTABLECIDAS CON CUIDADO Y NO SON EMPLEADOS CORRECTAMENTE, PUEDEN DAR LUGAR A CONDUCTAS QUE VAYAN EN CONTRA DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CORRESPONDE A LOS PSICÓLOGOS LABORALES, EL UTILIZAR DIFERENTES MEDIDAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL. SIN EMBARGO, NO PODEMOS OLVIDAR QUE, CON FRECUENCIA LA MEDIDA QUE SE EMPLEA DEPENDE DEL CONJUNTO ESPECÍFICO DE CIRCUNSTANCIAS Y DEL MOMENTO EN QUE SE APLIQUE. PRIMORDIALMENTE EXISTEN TRES CIRCUNSTANCIAS O SITUACIONES EN LAS QUE PUEDE INTERESARNOS -- APLICAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A) PODEMOS EVALUAR EL DESEMPEÑO DURANTE EL ENTRENAMIENTO, MIENTRAS EL INDIVIDUO EN CUESTIÓN ESTÉ APRENDIENDO LA TAREA O HABILIDAD NECESARIA.

B) TAMBIÉN PODEMOS REALIZAR EVALUACIONES CUANDO EL INDIVIDUO ESTÁ REALMENTE EN EL TRABAJO.

C) POR OTRA PARTE, SE PUEDEN CREAR AMBIENTES ARTIFICIALES DE TRABAJO CON FINES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ESTAS SITUACIONES SE DENOMINAN POR LO GENERAL, AMBIENTES SIMULADOS DE TAREAS O TRABAJOS.

EXISTEN DIFERENTES CRITERIOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA OBTENER UNA MEDIDA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO, ENTRE LAS MÁS COMÚNMENTE UTILIZADAS SE ENCUENTRAN: (17)

- A) CANTIDAD DE PRODUCCIÓN: INDICE EMPLEADO MÁS FRECUENTEMENTE. SIN EMBARGO, ESTE CRITERIO NO PUEDE UTILIZARSE EN TODOS LOS PUESTOS, YA QUE ALGUNOS NO SON MENSURABLES EN CANTIDAD DE PRODUCCIÓN, PUES PRESENTAN DIFICULTADES PARA MEDIRLA, YA QUE ÉSTA NO DEPENDE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO, POR EJEMPLO:

"EL NÚMERO DE CARTAS QUE ESCRIBE UNA SECRETARIA NO DEPENDE DE ELLA, SINO DE LOS ASUNTOS QUE SE ESTÁN TRATANDO EN LA OFICINA".

- B) PROMEDIOS DE PRODUCCIÓN: SÓLO PUEDE EMPLEARSE CUANDO HAY VARIOS OPERARIOS REALIZANDO LA MISMA LABOR.
- C) PROMEDIOS POR GRUPOS SELECCIONADOS: PUEDEN TRATAR DE EVITARSE ALGUNAS CONTAMINACIONES DE LOS PROMEDIOS DE PRODUCCIÓN, SI EN LUGAR DE EMPLEAR LOS DA--

(17) OP. CIT.

TOS DE TODOS LOS OBREROS DEL GRUPO, SE SELECCIONAN ALGUNOS QUE SE CONSIDERAN IMPARCIALES; SIN EMBARGO, PUEDEN MANIFESTARSE PRESIONES POR PARTE DE LOS DEMÁS OBREROS PARA QUE LOS SELECCIONADOS BAJEN LA NORMA.

- D) EXTRAPOLACIÓN A PARTIR DE OTRAS TAREAS SEMEJANTES: SE EMPLEA EN PUESTOS DE NUEVA CREACIÓN, EN LOS CUALES NO SE TIENE PREVIA EXPERIENCIA, PARA FIJAR NORMAS O ESTÁNDARES.
- E) ESTUDIOS DE TIEMPO DE PRODUCCIÓN: CONSISTE EN CROMOMETRAR EL TIEMPO EMPLEADO EN REALIZAR CADA UNA DE LAS PARTES EN QUE SE HA DIVIDIDO UNA TAREA, EN AGREGAR UN CIERTO PORCENTAJE DEL TIEMPO COMO TOLERANCIA Y EN FIJAR COMO NORMA ESTE RESULTADO. LOS ESTUDIOS DE TIEMPO DEBEN SER TOMADOS CON CIERTA CAUTELA, COMO TODOS LOS DEMÁS MÉTODOS DE FIJACIÓN DE NORMA.
- F) CALIDAD DE PRODUCCIÓN: "FRECUENCIA CON LAS QUE SE CUMPLE CON LAS NORMAS PRESCRITAS O UNIDADES DEFECTUOSAS PRODUCIDAS.
- G) PRODUCTIVIDAD: DEFINIDA COMO LA RELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y LOS RECURSOS EMPLEADOS, ES -

DECIR, EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS (TRABAJO, - CAPITAL, MAQUINARIA, ETC.), EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, QUE SE RESUMEN EN LA SIGUIENTE FÓRMULA:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

LA PRODUCTIVIDAD ES UN CRITERIO QUE PUEDE EMPLEARSE EN PUESTOS A NIVEL EJECUTIVO Y, EN AQUELLOS EN QUE LOS RESULTADOS DEPENDEN DEL APROVECHAMIENTO IDÓNEO DE LA PRODUCTIVIDAD.

- H) TIEMPO DE SERVICIOS: EN OCASIONES SE EMPLEA LA ANTIGÜEDAD COMO UN CRITERIO DE EFICIENCIA, YA QUE SE CONSIDERA QUE AL DESEMPEÑAR UN TRABAJO MAYOR TIEMPO, SE ADQUIERE MAYOR EXPERIENCIA Y, POR LO TANTO, SE EJECUTAN MEJOR LAS ACTIVIDADES.
- I) CANTIDAD REQUERIDA DE ENTRENAMIENTO: TIEMPO DE - - APRENDIZAJE DE LAS TAREAS EN CONDICIONES SEMEJANTES DE ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA LABORAL.
- J) OPINIÓN DEL SUPERVISOR SOBRE EL EMPLEADO.

K) DATOS PERSONALES: DATOS RELATIVOS AL NÚMERO DE VECES QUE SE AUSENTE UNA PERSONA DE SU TRABAJO, CANTIDAD DE VECES QUE LLEGA CON RETRASO.

L) NÚMERO DE QUEJAS QUE HA PRESENTADO.

M) NÚMERO DE ACCIDENTES, NÚMERO DE INTERRUPCIONES DE -- TRABAJO.

ESTAS MEDIDAS, LLEVAN IMPLÍCITAMENTE LA SUPOSICIÓN QUE TIENEN RELACIÓN EN ALGUNA FORMA, CON EL RENDIMIENTO DE PRO-- DUCCIÓN.

BAUNGARTLE Y SUBUL (1959) DEMOSTRARON QUE HAY UNA RELACIÓN ENTRE EL AUSENTISMO EN EL TRABAJO, EL HISTORIAL PERSONAL Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. ASÍ MISMO ARGYLE, GARDNER Y CUIFFI (1958), UTILIZARON TANTO LAS MEDIDAS DEL AU SENTISMO COMO LAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL, ADEMÁS DE LAS DE PRODUCTIVIDAD COMO CRITERIOS PARA EVALUAR EL EFECTO DE DIFE-- RENTES MÉTODOS DE SUPERVISIÓN.

EN UNA ENCUESTA REALIZADA EN (1960-1965) JORNAL OF ---- APPLIED PSYCHOLOGY, ENCONTRARON QUE LOS CRITERIOS MÁS UTILI-- ZADOS SON LOS QUE INVOLUCRAN JUICIOS. (8)

(8) OP. CIT.

TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIN CRITERIOS	12	21
CRITERIOS DE PRODUCCIÓN	13	22
CRITERIOS DE DATOS PERSONALES	9	17
CRITERIOS DE JUICIOS	23	40

COMO HEMOS VISTO, PODEMOS RECURRIR A DIFERENTES CRITERIOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: SIN EMBARGO, ALGUNOS SON DIFÍCILES DE APLICAR EN TODOS LOS PUESTOS, MIENTRAS QUE OTROS RESULTAN SUBJETIVOS, EN RELACIÓN A ÉSTO, SE RECOMIENDA QUE, "SIEMPRE QUE EXISTAN DATOS OBJETIVOS DEBEN PREFERIRSE A LAS OPINIONES DEL SUPERVISOR" (ARIAS GALICIA).

JACK QUIG, COINCIDE CON ESTA OPINIÓN Y SEÑALA QUE, --- "CUANDO MÁS ESTÉ RESPALDADA LA EVALUACIÓN POR REGISTROS REALES DE DESEMPEÑO, TANTO MEJOR SERÁ". (34)

SI LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SE EFECTUARA DE MANERA EXACTA Y OBJETIVAMENTE REFLEJARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJADOR, LOS SISTEMAS DE INCENTIVO TENDRÍAN ÉXITO, POR LO ME

(34) QUIG, JACK, 1983. COMO MOTIVAR A LA GENTE. MÉXICO, ED. LOGOS.

NOS EN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS ENTIENDAN LA RELACIÓN - ENTRE SU NIVEL DE DESEMPEÑO Y LA OBTENCIÓN DEL INCENTIVO.

NO OBSTANTE RESULTA DIFÍCIL OBTENER UNA EVALUACIÓN OBJETIVA DE LA EJECUCIÓN BASADA EN CRITERIOS COMUNES, PORQUE PODEMOS OBTENER UNA EVALUACIÓN INCOMPLETA O FALSEADA, AL PASAR POR ALTO ALGUNAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES Y EXCLUSIVAS DE PUESTOS Y PERSONAS.

ESTAS DIFICULTADES PUEDEN REDUCIRSE A UN MÍNIMO MEDIANTE UNA SELECCIÓN Y DEFINICIÓN CUIDADOSA DE DIMENSIONES DE -- CRITERIO, CON BASE EN UN ESTUDIO MINUCIOSO DE LAS CATEGORÍAS PRINCIPALES DE PUESTOS Y QUE LAS DIMENSIONES RESULTANTES SE EXPRESEN LO MÁS EXPLÍCITAMENTE POSIBLE. ES DECIR, QUE LOS - CRITERIOS DEBEN REPRESENTAR EL COMPORTAMIENTO REAL QUE DISTINGUE UNA EJECUCIÓN ACEPTABLE DE UNA MEDIOCRE.

C A P I T U L O VI

OBJETIVOS Y USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE ENFOCAN, ENTRE OTROS, PRINCIPALMENTE A DOS ASPECTOS:

- A) ADMINISTRATIVO.- INCLUYE LO REFERENTE A UNA REMUNERACIÓN JUSTA Y OBJETIVA, ASÍ COMO A ASCENSOS, AUMENTOS, TRASLADOS, ETC.

INCLUSO PERMITE LA SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADA - PARA TIPOS ESPECÍFICOS DE PUESTOS, BASÁNDOSE EN LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS EMPLEADOS QUE YA LABORAN EN LA EMPRESA, IDENTIFICANDO A LOS TRABAJADORES EFICIENTES Y A LOS NO EFICIENTES Y TRATAR DE UBICAR EN EL PUESTO AL INDIVIDUO MÁS IDÓNEO.

- B) FUNCIÓN PSICOSOCIAL.- PUEDE UTILIZARSE PARA CONOCER LA CONDUCTA Y EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS, PERMITIENDO CONOCER Y CORREGIR SUS DEFICIENCIAS, NECESIDADES, LOGROS, INSATISFACCIONES Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN RELACIÓN CON SUS METAS.

ASÍ MISMO PERMITE CONOCER A LOS EMPLEADOS EN FORMA TANTO INDIVIDUAL COMO EN GRUPO, CON EL PROPÓSITO DE CONTRIBUIR A MEJORAR SUS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE ASISTENCIA, Y PARTICIPAR A LA VEZ EN SU RELACIÓN ÓPTIMA COMO INDIVIDUO QUE TIENE - QUE INTERACTUAR Y ADAPTARSE EFICIENTEMENTE AL ÁMBITO LABORAL.

ARIAS GALICIA POR SU PARTE CLASIFICA LOS OBJETIVOS EN:

(37)

A) PARA LA ORGANIZACIÓN.- PERMITE CONOCER EN EL MOMENTO NECESARIO A QUIENES DEBE DARSE PREFERENCIA EN LOS ASCENSOS, A QUIENES RECHAZARSE FUNDAMENTALMENTE EN LOS PERÍODOS DE PRUEBA, QUÉ TRABAJADORES PUEDEN SELECCIONARSE PARA QUE OCUPEN LOS PUESTOS DE CONFIANZA, QUÉ - CUALIDADES PUEDEN SER APROVECHADAS Y DESARROLLADAS EN EL PERSONAL ETC. PUEDE INCLUSO SERVIR DE FUNDAMENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

B) PARA EL SUPERVISOR.- CONSIGUE MEJORES RELACIONES CON EL SUBORDINADO, AYUDA A ÉSTE A DAR SU OPINIÓN EN CASOS DE PROMOCIONES DE TRABAJADORES, AUMENTOS DE SALA-

(37) OP. CIT.

RIOS, TRANSFERENCIAS, ADEMÁS DE AYUDARLE A JUZGAR --
ANALÍTICAMENTE A SU PERSONAL.

- C) PARA EL TRABAJADOR.- PERMITE DAR A CONOCER PERIÓDICA-
MENTE A LOS EMPLEADOS SI SU TRABAJO ES DEFICIENTE, SI
PUEDE MEJORARSE O SI SE ENCUENTRA EN UN NIVEL DESEA--
BLE DE EFICIENCIA. ASÍ COMO, SI SUS CARACTERÍSTICAS
INDIVIDUALES, ASPIRACIONES, ETC. ESTÁN SIENDO TOMADAS
EN CUENTA.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION
DEL
DESEMPEÑO

DISTRIBUCION
DE
RECURSOS
(ASCENSOS,
INCENTIVOS)

REMUNERACION
JUSTA Y
OBJETIVA

PROPORCIONA RETROA-
LIMENTACION A LOS
EMPLEADOS

MEJORAR
CONDICIONES
DE TRABAJO

DIRIGE Y DESA-
RROLLA A LOS -
EMPLEADOS

PERMITE CUM-
PLIR CON --
CONDICIONES
DE IGUALDAD
EN EL EMPLEO
(18)

(18) Op. Cit.

U S O S

DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS MENCIONADOS, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, PRESENTA DIFERENTES APLICACIONES O -- USOS, A CONTINUACIÓN SE ANEXA UNA COMPILACIÓN DE ÉSTOS.

- A) SE PUEDE UTILIZAR COMO BASE OBJETIVA PARA JUSTIFICAR AUMENTOS DE SUELDO, QUE FUNCIONEN COMO UN INCENTIVO ECONÓMICO PARA MOTIVAR EL DESEMPEÑO EFICÁZ EN EL TRABAJO.

- B) PUEDE CONSTITUIRSE COMO UN CONTROL DE LA RELACIÓN EN TRE LAS RETRIBUCIONES Y EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

- C) VALORAR EL POTENCIAL DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN, QUE PERMITAN IMPLANTAR POLÍTICAS DE PERSONAL PARA -- JUSTIFICAR MOVIMIENTOS INTERNOS DE PERSONAL, TRASLADOS O ASCENSOS.

- D) COMO PARTE DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR HUMANO PARA -- DETERMINAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL, PERMITIENDO CONOCER SU VALOR TOTAL Y LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS REFERENTES A LAS CUALIDADES PERSONALES, COMPORTAMIENTO Y RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

- E) PARA PROVEER A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DE UN INSTRUMENTO DE CONOCIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL.

- F) COMO BASE OBJETIVA PARA ESTABLECER LOS CRITERIOS QUE NORMEN LAS POLÍTICAS DE PERSONAL, PARA FIJAR NIVELES, SALARIOS, PROMOCIÓN DE EMPLEADOS, PARA CORREGIR DEFICIENCIAS EN EL TRABAJO, COMO PARTE DEL SISTEMA DE ANTIGUEDAD PARA EL RETIRO.

- G) PARA ENCAUSAR Y MOTIVAR A LOS COLABORADORES HACIA UN MAYOR ENTENDIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- H) FOMENTA EL ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LA FORMA Y EL GRADO EN QUE SE CUMPLEN LAS TAREAS Y LAS FINALIDADES DEL PUESTO, PROPICIANDO LA COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE Y EL SUBORDINADO, COMBINÁNDOSE COMO UNA SESIÓN DE CONSEJO Y ASESORÍA.

- I) IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO ESPECÍFICO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

- J) VERIFICAR LA EFICACIA DEL ADIESTRAMIENTO O CAPACITA-

CIÓN, ASEGURANDO SI HAN CONSTITUIDO UNA MEJORA EN EL COMPORTAMIENTO Y RENDIMIENTO INDIVIDUAL.

K) PARA CONOCER Y FOMENTAR LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL CON LOS INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN.

L) COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

M) COMO BASE DE CRITERIOS Y POLÍTICAS PARA LA SELECCIÓN ADECUADA DE PERSONAL, ES DECIR, COMO BASE DE VALUACIÓN EN EL USO DE PRUEBAS O BATERÍAS PARA LA SELECCIÓN Y COLOCACIÓN DE PERSONAL.

N) CUANDO ES NECESARIO DESPEDIR PERSONAL, PERMITE CONSERVAR A LOS TRABAJADORES QUE HAN DEMOSTRADO UN NIVEL SATISFACTORIO DE EFICIENCIA.

Ñ) EN LA TRANSFERENCIA DE EMPLEADOS PERMITE QUE LOS TRABAJADORES SE UBICUEN EN UN EMPLEO ACORDE CON SU CAPACIDAD Y, POR CONSIGUIENTE CON MAYORES POSIBILIDADES DE PROPORCIONARLES SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO.

O) COMO UN MEDIO DE RECONOCIMIENTO DE LOS MÉRITOS PERSO

NALES DE LOS TRABAJADORES.

- P) COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN QUE REDUZCA PELIGROS TALES COMO SUBJETIVIDAD, GENERALIZACIÓN Y FALTA DE TIEMPO.
- Q) COMO MEDIO PARA ESTABLECER PREMIOS AL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA EMPRESA Y CON ELLO PARTICIPAR EN SU ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO DE SUS METAS.
- R) MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DANDO A LOS TRABAJADORES LA SENSACIÓN DE SER JUZGADOS EN FORMA OBJETIVA.
- S) COMO UNA APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICO, RELACIONADA CON SU USO, PARA INFORMAR A LOS TRABAJADORES LO QUE LOS SUPERVISORES OPINAN DE ELLOS. (29)
- T) CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL Y, POR LO TANTO, LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER LOS PLANES NECESARIOS PARA CONTROLARLA.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O VII

SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CLASIFICACION, VENTAJAS, DESVENTAJAS, LIMITACIONES Y ERRORES

CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS, CON BASE EN SU ESTRUCTURA

- | | |
|------------------------------------|--|
| SISTEMAS DE COMPARACIÓN | A.1 ALINEAMIENTO (MÉTODO DE -
RANGOS O SISTEMA DE ORDE-
NAMIENTO). |
| | A.2 COMPARACIÓN PAREADA O POR
PARES. |
| | A.3 DISTRIBUCIÓN FORZADA O -
FORZOSA. |
| SISTEMA DE LISTAS VERIFI
CABLES | B.1 PONDERADAS |
| | B.2 LISTAS CHECABLES DE REFERE-
NCIA. |
| SISTEMAS DE ESCALAS | C.1 CONTINUAS |
| | C.2 DISCONTINUAS |
| TÉCNICAS MIXTAS | D.1 PROGRAMA A BASE DE HOJAS
DE CALIFICACIÓN. |
| | D.2 CALIFICACIÓN POR RESULTA-
DOS. |
| | D.3 PROGRAMA BASE DE ENTREVIS-
TAS. |
| | D.4 TEST PROFESIONALES |
| | D.5 EVALUACIÓN DE INCIDENTES
CRÍTICOS. |
| | D.6 SISTEMA HAY |
| | (35) |

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PUEDE EFECTUARSE HACIENDO USO DE DIVERSAS TÉCNICAS, CADA UNA DE LAS CUALES PRESENTA CIERTAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN PARTICULAR EN LAS QUE SE APLIQUEN:

A CONTINUACIÓN, SE DESCRIBEN ESTAS TÉCNICAS:

A) SISTEMAS DE COMPARACIÓN: PERMITEN CONOCER LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS.

A.1 ALINEAMIENTO O JERARQUIZACIÓN DEL MÉRITO INDIVIDUAL, DENOMINADA TAMBIÉN MÉTODO DE LOS RANGOS, CALIFICACIÓN POR RANGOS, SISTEMA DE ORDENAMIENTO Y MÉTODO DE CLASIFICACIÓN.

CONSISTE EN LA FORMULACIÓN DE LA LISTA POR PARTE DEL EVALUADOR DE SUS PROPIOS EMPLEADOS, ANOTANDO EN ORDEN DE DESEMPEÑO DESDE EL MEJOR HASTA EL PEOR EMPLEADO, DE ACUERDO CON EL FACTOR QUE SE ESTÁ CALIFICANDO, ES DECIR, DEBE REALIZARSE UNA CLASIFICACIÓN DE EMPLEADOS, PUDIENDO ASIGNARSE UN RANGO DE 1, A LA PERSONA QUE SE CONSIDERA QUE ES LA MEJOR; UN 2 A LA SIGUIENTE, HASTA CLASIFICAR EN ÚLTIMO LUGAR AL EMPLEADO QUE SE CONSIDERE HA EXHIBIDO EL PEOR DESEMPEÑO.

VENTAJAS:

- ES SIMPLE DE EXPLICAR Y COMPRENDER.
- POR LO COMÚN, SE ACEPTA CON FACILIDAD POR PARTE DE LOS EVALUADORES.
- PERMITE OBTENER UNA RELACIÓN ORDENADA DEL MEJOR AL PEOR DE LOS EMPLEADOS.
- SU UTILIZACIÓN SUPONE UN MENOR COSTO, TANTO EN SU IMPLANTACIÓN COMO EN SU MANTENIMIENTO.
- POR ESTE PROCEDIMIENTO QUEDA CORREGIDA LA TENDENCIA CENTRAL, SI BIEN SE TIENEN QUE VALORAR CONJUNTAMENTE TODAS LAS CUALIDADES DEL INDIVIDUO. (17)
- EL MÉTODO OBLIGA A LOS JUECES A ESTABLECER DIFERENCIAS ENTRE LOS INDIVIDUOS QUE SE ORDENAN, SIN TENER EN CUENTA SI CREEN VERDADERAMENTE QUE SON DIFERENTES.

GUILFORD 1954: HA SEÑALADO QUE ESTA TÉCNICA, OBLIGA AL JUEZ A EFECTUAR UNA COMPARACIÓN DE HOMBRE A HOMBRE, EN LUGAR DE REALIZAR COMPARACIONES ABSOLUTAS.

DESVENTAJAS:

- ES DIFÍCIL LOGRAR LA EXACTITUD TAN EXTREMADA

QUE SE NECESITA PARA DISTINGUIR ENTRE LOS RAN-
GOS QUE SE ENCUENTRAN EN MEDIO DE LA SECUEN-
CIA.

- SU UTILIDAD SE LIMITA A SITUACIONES EN QUE SE TIENEN QUE CLASIFICAR UN NÚMERO RELATIVAMENTE PEQUEÑO DE EMPLEADOS, YA QUE ES DIFÍCIL ORDENAR UN ELEVADO NÚMERO DE PERSONAS, SE RECOMIENDA QUE NO PASE DE 20.

- PRESENTA DIFICULTAD DE JUSTIFICAR UNA VALORACIÓN OBTENIDA POR APRECIACIÓN DEL EVALUADOR, LO CUAL PUEDE PROVOCAR MALESTAR ENTRE EL PERSONAL Y AFECTAR LA MORAL DEL TRABAJADOR. --- CUANDO SE EVALÚAN LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS, LOS INDIVIDUOS QUEDAN CLASIFICADOS EN DIFERENTE NIVEL A PESAR DE QUE EN OCASIONES OBTIENEN LA MISMA CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO, SE DESTINA A CLASIFICAR A LOS EMPLEADOS DE MEJOR A PEOR.

- ACENTÚA EL PELIGRO DE QUE LOS JUECES SE DEJEN

(17) OP. CIT.

LLEVAR POR LOS DEFECTOS DEL PERSONAL QUE EVALÚAN.

A.2 COMPARACIÓN PAREADA O POR PARES: CONSISTE EN COMPARAR A CADA UNO DE LOS SUJETOS QUE SE DEBEN VALORAR CON TODOS LOS DEMÁS QUE PERTENECEN A SU MISMO GRUPO DE TRABAJO, PARA JUZGAR SI ES MEJOR O PEOR QUE CADA UNO DE ELLOS, -- TANTO GLOBALMENTE COMO POR DETERMINADO ASPECTO.

AL UTILIZAR ESTA TÉCNICA, SE ELABORA UNA LISTA DE PERSONAL, COMPARANDO A CADA TRABAJADOR CON CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE SU GRUPO Y SEÑALANDO EN CADA PASO QUIEN POSEE LA CARACTERÍSTICA EN CUESTIÓN, COMO CONSECUENCIA SERÁ MEJOR AQUÉL QUE RESULTE CON MAYOR NÚMERO DE ÉSTAS, EN RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS. (35)

VENTAJAS:

- SENCILLO DE IMPLANTAR.

SI LAS ESTIMACIONES SE CONVIERTEN A VALORES ESCALA, ESTOS VALORES PUEDEN CONSIDERARSE COMO REPRESENTATIVOS.

(35) OP. CIT.

SENTATIVOS, NO SÓLO DEL ORDEN DE CLASIFICACIÓN - DE LA CAPACIDAD DEL TRABAJADOR, SINO TAMBIÉN COMO INDICACIÓN DEL PUNTO HASTA EL CUAL LOS TRABAJADORES TIENEN DIFERENCIAS EN CUANTO A SU CAPACIDAD.

DESVENTAJAS:

ES DIFÍCIL MANEJAR EL NÚMERO DE PARES DE EMPLEADOS A CONSIDERAR POR LA PROPORCIÓN DE LA SIGUIENTE FÓRMULA:

$N (N-1) / 2$ POR EJEMPLO, SI SE TIENEN 4 PERSONAS, ENTONCES:

$$4 (3/2) = 6 \text{ PARES.}$$

- NO RESULTAN PARTICULARMENTE ÚTILES CUANDO EL NÚMERO DE INDIVIDUOS QUE DEBEN CALIFICARSE SE HACE MUY GRANDE; POR EJEMPLO, SI UN EVALUADOR UTILIZARA ESTA TÉCNICA PARA EVALUAR A 50 TRABAJADORES, ENCONTRARÍA QUE:

$$50 (49) / 2 = 1225 \text{ PARES.}$$

A.3 DISTRIBUCIÓN FORZADA O FORZOSA: ESTE MÉTODO DE CALIFICACIÓN SE DERIVÓ DE LOS PROBLEMAS HABITUALES ENCONTRADOS EN EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA PERSONALIDAD, SE UTILIZÓ EXTENSAMENTE EN LOS ESTUDIOS DE SENSACIÓN Y PERCEPCIÓN.

HISTÓRICAMENTE, PARECE HABERLO DISEÑADO HORST, A COMIENZOS DE LA DÉCADA DE 1940, Y LO UTILIZÓ WHERRY APROXIMADAMENTE EN LA MISMA ÉPOCA (LIBLUM). SU ORIGEN SE ASOCIA A INVESTIGACIONES REALIZADAS PARA LOS SERVICIOS MILITARES DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, CONSTITUYE UN INTENTO DE INCREMENTAR LA OBJETIVIDAD DE LAS APRECIACIONES, EVITANDO QUE EL EVALUADOR SEPA SI ASIGNA UNA CALIFICACIÓN ALTA O BAJA, QUE LE PERMITA INCLINAR SU JUICIO A LA DIRECCIÓN QUE DESEE.

CONSISTE EN PRESENTAR UNA LISTA DE FRASES RELATIVAS A ASPECTOS DEL INDIVIDUO SOBRE EL TRABAJO, ENTRE LOS QUE EL EVALUADOR TIENE QUE ELEGIR LOS QUE MEJOR DESCRIBEN EL COMPOR

TAMIENTO REAL DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO.
(30)

SE DISPONE DE 25 A 50 GRUPOS DE ITEMS, COMPUESTOS GENERALMENTE DE GRUPOS DE 4 Ó 5 FRASES APARENTEMENTE FAVORABLES Y DESFAVORABLES PARA EL TRABAJADOR, EL EVALUADOR DEBE DECIR EN CADA GRUPO, CUAL ES LA FRASE QUE MEJOR O PEOR DEFINE AL EVALUADO.

LA CLAVE DE LA SELECCIÓN FORZADA CONSISTE EN QUE LAS DECLARACIONES DENTRO DE CADA PUNTO SON IGUALMENTE ATRACTIVOS O INATRACTIVOS, PERO DEFINEN EN CAPACIDAD DISCRIMINATORIA.

REQUIERE QUE EL EVALUADOR SITÚE O REPORTE EN CIERTA PROPORCIÓN A SUS EMPLEADOS EN UN CIERTO NÚMERO DE GRUPOS, ASIGNANDO A CADA GRUPO NO MÁS DE UN CIERTO NÚMERO DE PERSONAS.

ELIMINA LOS DEFECTOS INHERENTES AL CALIFICADOR.

UNA VEZ ESTABLECIDO SU MANTENIMIENTO ES SENCILLO.

EXIGE A TODOS LOS EVALUADORES QUE RESPETEN UNA DISTRIBUCIÓN ESTANDAR DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE PERSONAS QUE DEBEN ASIGNARSE.

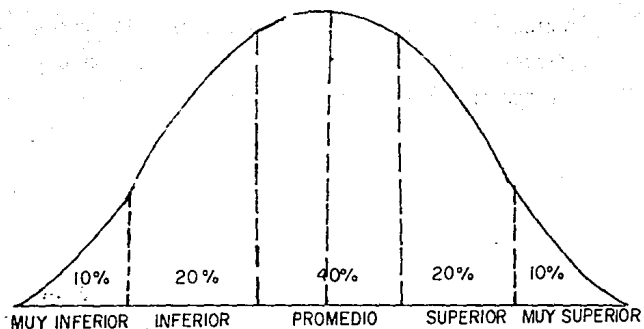
DESVENTAJAS:

CON FRECUENCIA HACE QUE LOS EVALUADORES SE SIENTAN LIGERAMENTE DESCONTENTOS POR VERSE FORZADOS A OBSERVAR A UN ESQUEMA DE RESPUESTAS.

SU EMPLEO IMPLICA UTILIZAR UNA CANTIDAD MAYOR DE TIEMPO Y DINERO, YA QUE DEBE TENERSE CUIDADO DE INCLUIR EL NÚMERO APROPIADO DE PERSONAS.

COMENTARIOS:

COMO PODEMOS OBSERVAR LOS MODELOS QUE SE INCLUYEN EN EL SISTEMA DE COMPARACIÓN, SE BASAN EN EL



VENTAJAS:

REDUCE EL EFECTO DE HALO PORQUE OBLIGA AL EVALUADOR A ESCOGER ENTRE CARACTERÍSTICAS, QUE EN APARIENCIA SON IGUALMENTE DESEABLES PARA DESCRIBIR A UN INDIVIDUO. (8)

REDUCE LA PREDISPOSICIÓN PERSONAL Y AUMENTA LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

(8) OP. CIT.

CRITERIO DE LOS EVALUADORES, LO QUE IMPLICA QUE ESTÉN INFLUENCIADOS POR ASPECTOS SUBJETIVOS; ADE MÁS DE QUE EN LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS EM PRESAS RESULTAN INAPLICABLES POR LA DIFICULTAD - DE CONTAR CON UN NÚMERO REDUCIDO DE TRABAJADORES PARA COMPARARLOS ENTRE SÍ, Y PORQUE NO SE ESTAB- BLECEN CRITERIOS MEDIBLES DE DESEMPEÑO. NO OBS- TANTE, EL MEDIO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA, PERMITE REDUCIR EL EFECTO DE HALO, ASÍ COMO INCREMENTAR LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD, SIN EMBARGO, FORZA - AL EVALUADOR A ENCASILLAR EN UN ESQUEMA SUS RES- PUESTAS.

B) SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES.

ESTE MÉTODO CONSISTE EN PRESENTAR EN UNA LISTA DE FRA SES RELATIVAS A OTROS TANTOS ASPECTOS DEL INDIVIDUO - SOBRE EL TRABAJO, EN LOS QUE EL EVALUADOR TIENE QUE - ELEGIR LOS QUE MEJOR DESCRIBEN EL COMPORTAMIENTO REAL DEL EMPLEADO, EN LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO. ESTAS AFIRMACIONES SE PLANTEAN DE TAL MANERA QUE PRETENDEN EVITAR EL DOLO O PREFERENCIA POR PARTE DE LOS CALIFI- CADORES, POR LO QUE ÉSTOS NO DEBEN DARSE CUENTA EXAC-

TA DEL VALOR DE LA CALIFICACIÓN QUE ESTÁN OTORGANDO.
(38)

B.1 PONDERADAS.- CONSISTE EN ALINEAR AFIRMACIONES QUE HAN SIDO CUIDADOSAMENTE PREPARADAS Y NO SON INFERIORES A 25 NI SUPERIORES A 100, CORRESPONDIENDO A CADA UNA DE ELLAS UN VALOR DIFERENTE QUE EL SUPERVISOR O VALUADOR DESCONOCE.

B.2 LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA: CONTIENE FRASES AGRUPADAS DE 4 EN 4, SIENDO 2 FAVORABLES Y DOS -- DESFAVORABLES, EN LAS CUALES EL CALIFICADOR TIENE QUE SEÑALAR DE CADA GRUPO ÚNICAMENTE LAS 2 FRASES QUE CONSIDERA DESCRIBEN MEJOR AL TRABAJADOR.

VENTAJAS:

FÁCIL APLICACIÓN.- EL EVALUADOR REGISTRA SUS OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO, EN LUGAR DE HACER JUICIOS A LO LARGO DE SERIES DE APRECIACIÓN A VECES AMBIGUAS.

(38) HAWEL, WILLIAM. 1979. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. MÉXICO. EDITORIAL MODERNA

DESVENTAJAS:

SE NECESITA DE UNA CANTIDAD CONSIDERABLE DE INVESTIGACIONES PRELIMINARES PARA PREPARAR DECLARACIONES CON LAS PROPIEDADES NECESARIAS, ES DECIR, CON UN GRADO BAJO DE AMBIGÜEDAD Y UNA EXTENSA GAMA DE VALORES PARA LA ESCALA.

COMENTARIO

ESTE SISTEMA POSEE LA VENTAJA DE EVITAR LOS JUICIOS - SUBJETIVOS DEL EVALUADOR AL BASARSE EN EL REGISTRO DE OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO; SIN EMBARGO, RESULTA DIFÍCIL DE APLICAR, YA QUE DEBIDO A LAS CARGAS DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN ES DIFÍCIL CONTAR CON PERSONAL Y TIEMPO SUFICIENTE PARA EFECTUAR INVESTIGACIONES QUE SIRVAN DE BASE PARA LA ELABORACION DE LISTAS VERIFICABLES.

- C. SISTEMAS DE ESCALAS: CONSTITUYEN EL MÉTODO MÁS DIFUNDIR EN SUS VARIAS INTERPRETACIONES, SE UTILIZA EN UN 87% DE LAS EMPRESAS DE LOS E. U. A.

PREVÉ QUE EL INDIVIDUO SEA JUZGADO EN RELACIÓN A UNA

ESCALA ANTERIORMENTE DETERMINADA, INTEGRADA POR VARIOS FACTORES, CADA UNO DE LOS CUALES A SU VEZ ESTÁ SUBDIVIDIDO EN DIVERSOS GRADOS (30) O NIVELES DE POSesión DE LOS RASGOS, DEFINIDOS CON LA MENOR AMBIGÜEDAD POSIBLE (29). CADA FACTOR SE REPRESENTA POR UNA LINEA HORIZONTAL, UNO DE CUYOS EXTREMOS CORRESPONDE AL GRADO MÍNIMO DE ATRIBUTO EN CUESTIÓN Y OTRO AL GRADO MÁXIMO. (37)

AL UTILIZAR ESTE MÉTODO, DEBE ESTABLECERSE EN UN IMPRESO O FORMULARIO, UNA SERIE DE 5 A 15 CUALIDADES O FACTORES QUE SE DESEA EVALUAR, CADA UNO DE ESTOS FACTORES POSEE UN VALOR O PESO DIFERENTE Y SE ENCUENTRA GENERALMENTE DIVIDIDO EN GRADOS EN UN NÚMERO NO SUPERIOR A 6, AL CALIFICAR A UN TRABAJADOR DEBERÁN SUMARSE LOS PUNTOS OBTENIDOS EN LAS DIFERENTES CUALIDADES PARA OBTENER LA CALIFICACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO.

c.1 ESCALAS CONTÍNUAS:

SE CLASIFICA AL INDIVIDUO EN RELACIÓN A UNA ESCALA PREVIAMENTE DETERMINADA, EN LA QUE EL EVALUA--

29) OP. CIT.

30) OP. CIT.

37) OP. CIT.

DOR DEBE INDICAR SU VALORACIÓN DEL EMPLEADO, HACIENDO UNA MARCA EN UN PUNTO DE DICHA SECUENCIA. EL PASO DE UN GRADO AL SIGUIENTE SE HACE IMPERCEPTIBLE, POR CORRESPONDER A CADA GRADO UNA DEFINICIÓN ESPECÍFICA.

VENTAJAS:

PERMITE QUE EXISTA MAYOR FLEXIBILIDAD EN LOS JUICIOS DEL EVALUADOR.

DESVENTAJAS:

EL AFINAMIENTO QUE REPRESENTAN NO REFLEJA LA REALIDAD, YA QUE ES IMPOSIBLE PERCIBIR CON TANTA PRECISIÓN LOS DIFERENTES GRADOS EN LA CONDUCTA DE LOS SUBORDINADOS.

c.2 ESCALAS DISCONTÍNUAS

CUENTAN CON DIVISIONES VERTICALES, CUYA FINALIDAD ES INTEGRAR ALGUNOS GRADOS, POR LO CUAL, EL PASO DE UN GRADO A OTRO ES BRUSCO.

VENTAJAS:

SU APLICACIÓN IMPLICA UN COSTO BAJO, CUANDO LOS GRUPOS SON HOMOGÉNEOS.

VALORACIÓN O UTILIZACIÓN SENCILLA.

SU UTILIZACIÓN IMPLICA LA CONSIDERACIÓN DE UNIDADES DE ESCALA QUE SE PUEDEN HACER MÁS O MENOS COMPARABLES ENTRE LOS EVALUADORES, SI LOS SUPERVISORES HAN RECIBIDO UNA INSTRUCCIÓN ADECUADA.

DESVENTAJAS:

REPRESENTA LA UTILIZACIÓN DE JUICIOS, EN DONDE LA VALORACIÓN DEL EMPLEADO SE EXPRESA EN UN SENTIDO ABSOLUTO Y NO POR EL TRÁMITE DE COMPARACIONES ENTRE DISTINTAS PERSONAS.

SE HACE REFERENCIA A UN ESTANDAR ABSTRACTO, LO QUE CONSTITUYE UNO DE LOS PRINCIPALES INCONVENIENTES, YA QUE ESTE ESTANDAR CAMBIA GRADUALMENTE DE PERSONA A PERSONA.

OTRO INCONVENIENTE LO CONSTITUYE LA RÍGIDA DIVISIÓN DE CADA FACTOR EN UN CIERTO NÚMERO PREFIJADO DE NIVELES.

LA SUBDIVISIÓN DE LOS FACTORES EN GRADOS LLEVA CONSIGO LA FIJACIÓN DE UN DETERMINADO INTERVALO ENTRE LOS MISMOS GRADOS, ESTE INTERVALO NO SIEMPRE CORRESPONDE A LA REALIDAD.

TEÓRICAMENTE LA ESCALA GRÁFICA PERMITE OBTENER UN NÚMERO INFINITO DE CATEGORÍAS; SIN EMBARGO, EN LA PRÁCTICA EL NÚMERO DE CATEGORÍAS RARA VEZ PASA DE DIEZ (SMITH).

DADA LA POPULARIDAD Y UTILIZACIÓN DE ESTE MÉTODO, - ALGUNOS AUTORES PRESENTAN SUGERENCIAS PARA CORREGIR LAS DESVENTAJAS DE ÉSTE. A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN ALGUNAS:

A) PROPORCIONAR ADIESTRAMIENTO A QUIENES VAN A UTILIZARLO.

B) TRADUCIR LAS ESCALAS VAGAS Y GLOBALES A AFIRMACIONES ESCALONADAS DE COMPORTAMIENTO.

- C) OBTENER MEDIANTE EL DIÁLOGO CON DIRIGENTES Y OBSERVACIONES EFECTIVAS DE COMPORTAMIENTO, UN CONJUNTO DE DIMENSIONES CLAVE DE COMPORTAMIENTOS -- QUE REPRESENTEN DIVERSOS NIVELES DE ESTA DIMENSIÓN.

- D) INVERSIÓN DE LOS POLOS: ESCOGER AL AZAR LA DETERMINACIÓN DE LOS EXTREMOS FAVORABLES Y DESFAVORABLES DE CADA ESCALA.

- E) FORZAR LA DISTRIBUCIÓN.

COMENTARIO

ESTE SISTEMA A PESAR DE SER EL MÁS DIFUNDIDO, TIENE ENTRE LOS PRINCIPALES INCONVENIENTES PARA SU UTILIZACIÓN EN LAS EMPRESAS, QUE SE BASA EN ESTANDARES - ABSTRACTOS O CUALIDADES QUE NO REFLEJAN LA REALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR, Y QUE POR LO TANTO, - IMPLICAN LA SUBJETIVIDAD DEL EVALUADOR, AÚN CUANDO SE PRESENTAN DIFERENTES SUGERENCIAS PARA SU UTILIZACIÓN, LA PRINCIPAL SERÍA BASARSE EN ESTANDARES MEDIBLES DEL DESEMPEÑO Y NO EN CUALIDADES O CRITERIOS - DE JUICIO.

D. TÉCNICAS MIXTAS DE APLICACIÓN.

NO OBSTANTE, LA CLASIFICACIÓN CON BASE EN SU ESTRUCTURA, ESTOS MÉTODOS PUEDEN COMBINARSE Y CONSTITUIR TÉCNICAS -- MIXTAS DE CALIFICACIÓN ENTRE LAS CUALES PODEMOS MENCIO-- NAR:

D.1 PROGRAMA A BASE DE HOJAS DE CALIFICACIÓN.

ESTÁ CONSTITUIDO POR UNA FORMA EN LA QUE SE ANOTAN - LAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE UN EMPLEADO, QUE SERVIRÁN DE GUÍA PARA COMPARACIONES POSTERIORES DE - ESTÁNDARES.

LA HOJA DE CALIFICACIÓN CONTIENE DATOS BÁSICOS DE - IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR, ASÍ COMO UNA ESCALA - GRÁFICA VALORATIVA, INTEGRADA POR UN NÚMERO DETERMI- NADO DE CARACTERÍSTICAS QUE POSEEN UN VALOR ESPECÍFI- CO PARA OBTENER PUNTUACIONES.

VENTAJAS:

LOS GRADOS QUE CONSTITUYEN LA ESCALA POSEEN UN VALOR NOMINAL, QUE PERMITE QUE EL INDIVIDUO SEA COMPARADO CON LOS DEMÁS. SE PUEDE OBTENER UNA MEDIDA DE COM--

PORTAMIENTO.

D.2 TÉCNICA DE CALIFICACIÓN POR RESULTADOS O ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. SE BASA EN LA ASIGNACIÓN DE METAS POR ALCANZAR EN UN PERÍODO DETERMINADO. EL EMPLEADO JUNTO CON EL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO FIJAN LOS OBJETIVOS QUE PRETENDEN ALCANZAR Y EL TIEMPO PARA LOGRARLO, UNA VEZ TRANSCURRIDO EL PLAZO FIJADO DE ANTEMANO SE CALIFICA AL INDIVIDUO CON RELACIÓN A LAS METAS LOGRADAS.

ETAPAS

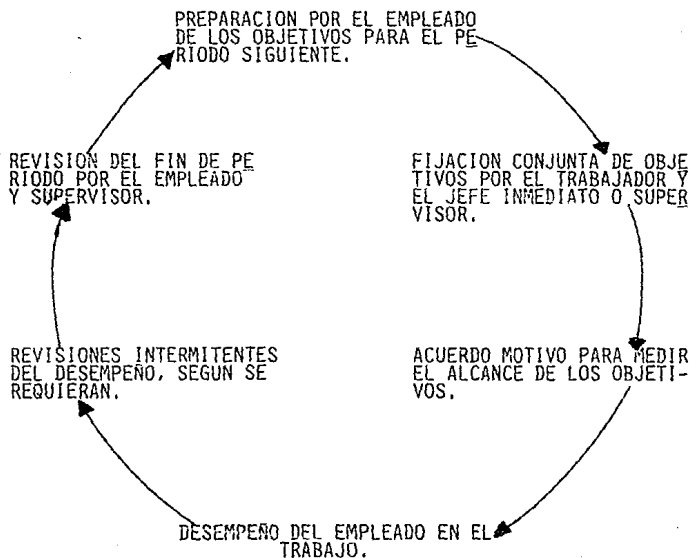
1. ELABORACIÓN: SE DISEÑA UN PROYECTO QUE CONTIENE LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR, ESPECIFICANDO LA FECHA DE INICIO, LAS ETAPAS EN QUE SE DIVIDE Y LOS PLAZOS RESPECTIVOS, ASÍ COMO LOS MATERIALES QUE SE REQUIEREN Y LAS CONDICIONES QUE SE TIENEN QUE PREVENIR (OBSTÁCULOS), A FIN DE LOGRAR LA META FIJADA.
2. DESARROLLO: REALIZACIÓN PRÁCTICA DEL PLAN TRAZADO DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIONES PERIÓDICAS, CON EL PROPÓSITO DE VERIFICARLO Y REORIENTARLO DE SER NECESARIO.

3. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN: EVALUACIÓN DE --
LOS RESULTADOS ALCANZADOS, CON LO QUE SE OBTIENE
UNA CALIFICACIÓN SOBRE LA ACTUACIÓN QUE SE PROPOR
CIONA DE INMEDIATO AL EVALUADO.

LO ANTERIOR SERVIRÁ PARA QUE EL EMPLEADO RECAPACITE
SOBRE LA SITUACIÓN Y ADOpte POR SÍ MISMO, DE SER NE-
CESARIO, LAS MEDIDAS CORRECTIVAS PERTINENTES.

EL ASPECTO NEGATIVO RADICA EN QUE LA CALIFICACIÓN ES
POCO ESTRUCTURADA, LO QUE TORNA DIFÍCIL LLEGAR A CON
CLUSIONES OBJETIVAS QUE SIRVAN DE COMPARACIÓN PARA -
OBTENER PARÁMETROS (VER CUADRO).

PROCESO CIRCULAR DE CALIFICACION POR RESULTADOS
O ADMINISTRACION POR OBJETIVOS



D.3 PROGRAMA BASE DE ENTREVISTAS.

ENTREVISTA EN LA CUAL SE OBTIENEN DATOS SOBRE SU ACTUACIÓN Y ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO. ESTE MÉTODO PRETENDE PROPORCIONAR:

- A) RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR PARA QUE CONOZCA - LOS ADELANTOS, HEERLO CONSCIENTE DE SUS FALLAS Y DE LA POSICIÓN QUE GUARDA ANTE SU JEFE Y LA EMPRESA.
- B) DAR OPORTUNIDAD PARA QUE ASESORE AL TRABAJADOR SOBRE LA FORMA DE MEJORAR SU ACTUACIÓN.
- C) HACERLE VER LAS CARACTERÍSTICAS QUE NECESITA Y DEBE DESARROLLAR PARA OCUPAR EVENTUALMENTE O EN DETERMINADA FECHA UN PUESTO SUPERIOR.

VENTAJAS:

EL CALIFICADOR DEBE ADOPTAR UNA ACTITUD ANALÍTICA Y - CONSTRUCTIVA.

EL CALIFICADOR TIENE QUE SER ESPECÍFICO RESPECTO A LAS APTITUDES DE CADA EMPLEADO.

DESVENTAJAS:

SI NO SE MANEJA CORRECTAMENTE, LA PERSONA EVALUADA -
PUEDE VERSE AFECTADA.

CENTRARSE SOLAMENTE EN LOS ASPECTOS NEGATIVOS.

SE RECOMIENDA QUE LA ENTREVISTA CONTenga TANTO DEFICI-
CIENCIAS COMO PUNTOS BUENOS DEL EMPLEADO.

KEITH DAVIS, CONSIDERA QUE "LA CLAVE ES QUE LA ENTRE-
VISTA DEBE CENTRARSE EN LOS OBJETIVOS MUTUOS Y LA RE-
LACIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN AL TRATAR -
DE ALCANZARLOS. (18)

D.4 TESTS PROFESIONALES.

KORMAN, MENCIONA QUE OTRA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO SE BASA EN LA UTILIZACIÓN DE TESTS PROFE-
SIONALES.

AL RESPECTO SEÑALA QUE: LAS VENTAJAS E INCONVENIEN-

18) OP. CIT.

TES DE UTILIZAR ESTOS CRITERIOS DE RENDIMIENTO, SON BASTANTE EVIDENTES.

VENTAJAS:

PERMITEN UN CONTROL CONSIDERABLE DE LAS CONDICIONES EN QUE SE MIDE EL RENDIMIENTO.

PERMITEN LA ELABORACIÓN DE MEDIDAS MÁS PRECISAS Y VÁLIDAS QUE PUEDEN APLICARSE EN EL ÁMBITO REAL DE LAS ORGANIZACIONES.

DESVENTAJAS:

ESTOS CRITERIOS SON EVIDENTEMENTE IRREALES, AUNQUE EL TRABAJADOR SEPA LO QUE DEBE HACER Y LO HAGA, NO SE PUEDE GENERALIZAR ESTO A SU DESEMPEÑO REAL.

D.5 TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS:

ESTE PROCEDIMIENTO FUE DISEÑADO POR FLANAGAN (1959), EN SU UTILIZACIÓN INCLUYE LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1. RECOLECCIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

2. ESTABLECIMIENTO DE INCIDENTES CRÍTICOS

3. CONSTRUCCIÓN DE ESCALA DE LISTA DE VERIFICACIÓN.

SE UTILIZA PARA EVALUAR AL INDIVIDUO BASÁNDOSE EN -
LOS INCIDENTES CRÍTICOS, POR MEDIO DE REGISTROS DE
SU ACTUACIÓN EN UN TIEMPO DETERMINADO; PARA LO CUAL,
SE TOMAN EN CUENTA LOS INCIDENTES A FAVOR Y LOS IN-
CIDENTES EN CONTRA, CON LO QUE SE HARÁ UNA MEDICIÓN
PARA DETERMINAR QUÉ TIPO DE INCIDENTES SON LOS QUE
PREDOMINAN, A FIN DE ASIGNAR UNA CALIFICACIÓN PERTI-
NENTE AL INDIVIDUO. (35)

ESTAS TÉCNICAS IMPLICAN LA POSIBILIDAD DE COMBINAR
DIFERENTES MÉTODOS, Y POR LO TANTO DEMOSTRAR MAYOR
FLEXIBILIDAD DE APLICACIÓN. PERMITEN QUE SE EFEC-
TÚE LA COMPARACIÓN ENTRE VARIOS INDIVIDUOS, ASÍ CO-
MO BRINDAN LA POSIBILIDAD DE ASIGNAR METAS QUE AL -
SER COMPARTIDAS CON LOS TRABAJADORES ESTIMULEN SU -
PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLE-
CIDOS, PROPORCIONAN RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR
SOBRE SU DESEMPEÑO Y POR LO TANTO LA POSIBILIDAD DE
MEJORAR LAS DEFICIENCIAS Y DE INCREMENTAR LA MOTIVA

35) OP. CIT.

CIÓN A TRAVÉS DEL RECONOCIMIENTO DEL BUEN DESEMPEÑO LABORAL. CON BASE EN LO ANTERIOR, ENCONTRAMOS QUE POSEEN MAYOR FACILIDAD Y VENTAJAS DE APLICACIÓN EN EL ÁMBITO REAL DE LA EMPRESA.

D.6 SISTEMA HAY:

MÉTODO DESARROLLADO POR EDUARD N. HAY Y ASOCIADOS EN 1950. SU OBJETIVO CONSISTE EN EVALUAR LOS PUESTOS EN FORMA FÁCIL Y SISTEMÁTICA CON TODOS LOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y GENERAR COMPARACIONES ENTRE UNA EMPRESA Y OTRA.

MIDE LOS SIGUIENTES FACTORES:

A) HABILIDAD: CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y DESTREZAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE UN PUESTO.

MODALIDADES:

A.1 HABILIDAD ESPECIALIZADA, TÉCNICA O PRÁCTICA.

A.2 INTEGRACIÓN DE DIFERENTES ACTIVIDADES, FUNCIONES Y RECURSOS.

A.3 HABILIDAD HUMANA

B) SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: PROCESO MENTAL QUE SE EM

PLEA PARA ANALIZAR, EVALUAR, RAZONAR Y FORMULAR CONCLUSIONES,

C) RESPONSABILIDADES: POSIBILIDAD DE RESPONDER O - SER RESPONSABLE POR UNA ACCIÓN Y LAS CONSECUENCIAS DE ESA ACCIÓN

C.1 LIBERTAD PARA ACTUAR.

C.2 IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS FINALES.

C.3 MAGNITUD.

VENTAJAS

- UTILIZA FACTORES DERIVADOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
- MIDE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL -- AQUÍ Y EL AHORA.
- PERMITE LA COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS.

DESVENTAJAS

- ES DE ACCESO RESTRINGIDO YA QUE SÓLO LAS EM-- PRESAS SOCIAS PUEDEN UTILIZARLO.
- ES DE UN COSTO ALTO.

- UTILIZA FACTORES GENERALES QUE PUEDEN RESULTAR LIMITADOS.

ERRORES DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

LOS SISTEMAS Y TÉCNICAS QUE SE HAN MENCIONADO TIENDEN A SER MENOS CONFIABLES QUE LOS CRITERIOS OBJETIVOS DE EJECUCIÓN; SIN EMBARGO, HAY CIRCUNSTANCIAS EN LAS CUALES NO SE DISPONE DE UN CRITERIO OBJETIVO Y CONFIABLE DE MEDIDA Y SE TIENE QUE RECURRIR A ESTOS PROCEDIMIENTOS.

DADO QUE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERMITE VER DIRECTAMENTE LA CALIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE UN PUESTO, ENTONCES DEBERÁN OCUPARSE SÓLO DE AQUELLAS CUALIDADES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. POR LO QUE QUEDAN FUERA DE ESTA CONSIDERACIÓN TODAS LAS QUE NO CUMPLAN DICHA CONDICIÓN.

LOS SISTEMAS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEBERÁN CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS.

CRITERIOS QUE DEBE CUMPLIR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- A) DEBE BASARSE EN UN ANÁLISIS CUIDADOSO DE LOS PUESTOS
- B) DEBEN USARSE CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS PUESTOS.

- C) DEBE BASARSE EN CRITERIOS OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS.
- D) DEBE ESTAR RESPALDADO POR ESTUDIOS ADECUADOS EN CUANTO A CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.
- E) DEBEN APLICARLO CALIFICADORES ENTRENADOS PREVIAMENTE, COMPETENTES Y CAPACES.
- F) DEBEN APLICARSE OBJETIVAMENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

ADEMÁS DE CUBRIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- A) OBJETIVIDAD: IDEALMENTE UN CRITERIO DE DESEMPEÑO DEBERÁ SER INDEPENDIENTE DE LOS GUSTOS, PREJUICIOS E INTERESES Y PREFERENCIAS DEL EVALUADOR.
- B) VALIDEZ: DEBERÁN RETRATAR LO MÁS FIELMENTE POSIBLE LA EFECTIVIDAD O INEFECTIVIDAD DE LA PERSONA EVALUADA; SIN EMBARGO, ES POSIBLE TENER MEDIDAS OBJETIVAS QUE NO SEAN VÁLIDAS.
- C) CONFIABILIDAD: LAS MEDIDAS DE EFICIENCIA DEBEN SER CONSISTENTES, ES DECIR, DEBEN DAR RESULTADOS SEMEJANTES CADA VEZ QUE SE TOMEN, SIEMPRE QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE LA PERSONA PERMANEZCAN IGUALES.
- D) ERRORES DE TENDENCIA CENTRAL: SE CARACTERIZA POR LA

TENDENCIA QUE MUESTRAN ALGUNOS JUECES DE CALIFICAR - A TODAS LAS PERSONAS A MODO IDÉNTICO, COMO SI ENTRE ELLAS NO HUBIERA DIFERENCIAS; ADEMÁS SUELEN MOSTRARSE RENUENTES A EXPRESAR JUICIOS EXTREMOS SOBRE OTROS INDIVIDUOS. LO QUE DA COMO RESULTADO LA TENDENCIA A NO UTILIZAR CALIFICACIONES EXTREMAS DE LA ESCALA, LO QUE TIENE COMO RESULTADO UN CAMBIO SUSTANCIAL DE LA FORMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS CALIFICACIONES PARA ESE TRABAJADOR.

E) EFECTO DE HALO: CONSISTE EN JUZGAR A UNA PERSONA SOLAMENTE POR UNA CUALIDAD Y EXTENDER NUESTRA OPINIÓN A TODAS LAS DEMÁS DE ESE INDIVIDUO, ES DECIR, SE BASA EN GENERALIZAR NUESTRAS EXPERIENCIAS FUTURAS PARTIENDO DE NUESTRA EXPERIENCIA PASADA.

F) ERROR LÓGICO: CONSISTE EN SUPONER QUE CIERTAS CUALIDADES VAN SIEMPRE APAREJADAS O UNIDAS EN LAS PERSONAS, ESTOS ERRORES SON MUY SIMILARES A LOS DE HALO; SIN EMBARGO, UN ERROR LÓGICO IMPLICA QUE UN CALIFICADOR TIENDE A DARLE A UNA PERSONA UNA CALIFICACIÓN ALTA A UN RASGO ESPECÍFICO, SIMPLEMENTE PORQUE CREE - QUE EL INDIVIDUO POSEE MUY BUENAS CALIFICACIONES EN UN SEGUNDO RASGO ESPECÍFICO Y CREE QUE AMBAS CARACTERÍSTICAS ESTÁN LÓGICAMENTE RELACIONADAS.

- G) ERROR DE CONTRASTE Y SIMILITUD: EL ERROR DE CONTRASTE SE REFIERE A UNA TENDENCIA GENERAL DE PARTE DE UN CALIFICADOR, PARA JUZGAR A OTROS DE MANERA OPUESTA AL MODO COMO SE PERCIBE A SÍ MISMO. SI SE CONSIDERA MUY SINCERO TENDERÍA A CALIFICAR A OTROS DE MANERA LIGERAMENTE MÁS BAJA QUE LO NORMAL EN LA DIMENSIÓN DE SINCERIDAD. (17)
- H) ERROR DE PROXIMIDAD: ESTE ERROR SE DERIVA DEL MODO COMO SE SITUAN LOS DIFERENTES CONCEPTOS EN EL IMPRESO DE CALIFICACIÓN. A VECES SE DENOMINA TAMBIÉN EFECTO DE ORDEN E ILUSTRA LA INFLUENCIA QUE TIENEN LOS CONCEPTOS CIRCUNDANTES SOBRE LA CALIFICACIÓN QUE SE DA A UNA PERSONA SOBRE UNA CARACTERÍSTICA DADA. SI EL CONCEPTO PRECEDENTE ERA UN RASGO EN EL CUAL EL INDIVIDUO TENÍA UNA CALIFICACIÓN MUY FAVORABLE "PASE" AL CONCEPTO SIGUIENTE DE LA LISTA, EL RESULTADO SERÁ UNA CALIFICACIÓN DEL CONCEPTO SIGUIENTE LIGERAMENTE MÁS ALTA QUE LO QUE PODRÍA DARSE; DE OTRO MODO EXISTE SIEMPRE LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRODUZCA LA REACCIÓN INVERSA. (30)

COMENTARIOS

LOS ERRORES QUE SE MENCIONARON SON ELEMENTOS QUE PUE-

(17) OP. CIT.

(30) OP. CIT.

DEN INTERFERIR CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y, POR LO TANTO, CONTAMINAR SU JUSTICIA, OBJETIVIDAD Y EFECTIVIDAD, POR LO CUAL DEBE CUIDARSE DE NO INCURRIR EN - - ELLOS PARA OBTENER RESULTADOS OBJETIVOS. YA QUE LA - EVALUACIÓN COMO ELEMENTO VITAL DE LA ORGANIZACIÓN QUE PROVEE INFORMACIÓN IMPORTANTE, DEBE ESTAR BASADA EN - HECHOS Y NO EN APRECIACIONES QUE PUEDEN CAER EN CONFUSIONES Y DECISIONES INCORRECTAS.

C A P I T U L O VIII

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION

EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN SURGE COMO UNA PROPUESTA QUE PRETENDE ELIMINAR LOS ERRORES Y SUBJETIVIDAD DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN EXISTENTES, RECONOCIENDO LA IMPORTANCIA QUE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL TIENE PARA LAS ORGANIZACIONES, DE ACUERDO CON LA LÍNEA DEL PENSAMIENTO DE MC. COMIRCK, ESTE MODELO SE BASA EN LA TECNOLOGÍA DEL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA Y SE PRESENTA COMO UN INTENTO DE SISTEMATIZAR LAS TÉCNICAS, A FIN DE OBTENER MEDICIONES VÁLIDAS Y CONFIABLES DE LAS CONDUCTAS A EVALUAR.

ANTECEDENTES TEORICOS

LAS BASES DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN SE ENCUENTRAN EN EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA Y EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS, ES IMPORTANTE RECORDAR ALGUNOS PRINCIPIOS DEL MISMO (LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA ES QUE LA MEDICIÓN DE LA CONDUCTA ES TOMADA DE LA EJECUCIÓN DE LA MISMA).

COMO OBSERVADORES DE LA CONDUCTA NOS ENFRENTAMOS IMPLÍCITAMENTE

TAMENTE A DOS PROBLEMAS, POR UN LADO A LA ADECUADA DEFINICIÓN DE LAS RESPUESTAS Y POR OTRO LADO A LA SELECCIÓN APROPIADA DE UN MÉTODO DE REGISTRO, YA QUE NO PODEMOS DAR CUENTA DEL COMPORTAMIENTO EN SU TOTALIDAD, DADO QUE SE ENCUENTRAN VARIOS FACTORES INVOLUCRADOS, LO QUE DIFICULTA SU OBSERVACIÓN Y REGISTRO.

DEBEMOS SELECCIONAR LOS ELEMENTOS CRÍTICOS QUE DEFINEN LA RESPUESTA. LA SELECCIÓN DE ESTOS ELEMENTOS DETERMINA EN GRAN MEDIDA QUE LA ELECCIÓN DE UN MÉTODO ESPECÍFICO PARA SU REGISTRO SEA O NO ACERTADA.

BÁSICAMENTE UNA RESPUESTA PUEDE DEFINIRSE BASÁNDOSE EN LA DESCRIPCIÓN DE PATRONES DE CONTRACCIÓN MUSCULAR (HINDE 1970) EN TÉRMINOS DE LAS CONSECUENCIAS QUE LA RESPUESTA PRODUCE Y TIENE LA VENTAJA DE ENCONTRARSE MENOS SUJETA A ERRORES DE APRECIACIÓN. ADEMÁS, PERMITE QUE TODAS LAS RESPUESTAS CAPACES DE PRODUCIR LA MISMA CONSECUENCIA PUEDAN CLASIFICARSE DENTRO DE LA MISMA CATEGORÍA, INDEPENDIEMENTE DE SUS PARTICULARIDADES TOPOGRÁFICAS.

UNA CLASE DE RESPUESTA ES UN GRUPO DE RESPUESTAS QUE SE CARACTERIZAN POR TENER LAS MISMAS CONSECUENCIAS O PRODUCIR LOS MISMOS CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE. ASÍ MISMO SE MANTIENE

NEN POR EL MISMO REFORZADOR Y PRESENTAN UNA TOPOGRAFÍA SEME--
JANTE. (39)

EL ANÁLISIS DE UNA CLASE DE RESPUESTAS SE PUEDE EFECTUAR
EN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:

- A) DE FORMA DESCRIPTIVA: ESPECIFICANDO LAS PROPIEDADES -
FÍSICAS NECESARIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA RESPUESTA.
- B) DE FORMA FUNCIONAL: AL APLICAR CIERTAS CONSECUENCIAS
SOBRE UNA RESPUESTA, SE OBSERVAN EFECTOS SIMILARES EN
RESPUESTAS QUE NO FUERON OBJETO DE ESTAS CONSECUEN-
CIAS.

LA DEFINICIÓN DE UNA RESPUESTA BASADA EN LAS CONSECUEN--
CIAS QUE PRODUCE, TIENE LA VENTAJA DE ENCONTRARSE MENOS SUJE-
TA A ERRORES DE APRECIACIÓN. TODAS LAS RESPUESTAS CAPACES DE
PRODUCIR LA MISMA CONSECUENCIA CAEN DENTRO DE LA MISMA CLASE
Y SON REGISTRADAS INDEPENDIEMENTE DE SUS PARTICULARIDADES
TOPOGRÁFICAS, DENTRO DE LA MISMA CATEGORÍA. (40)

(39) GARCÍA HERNÁNDEZ, VICENTE, 1973, TESIS: LA IMITACIÓN GE-
NERALIZADA COMO VARIABLE DE LAS INSTANCIAS DE UNA CLASE
DE RESPUESTA DISCRIMINADA COMPLEJA, U.N.A.M.

(40) JIMÉNEZ, ALVARO, 1984, MANUAL DE TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.

TECNICAS DE MEDICION

COMUNMENTE SE UTILIZAN 3 TÉCNICAS PARA MEDIR Y REGISTRAR LA CONDUCTA.

1. REGISTRO AUTOMÁTICO
2. MEDICIÓN DIRECTA DE PRODUCTOS PERMANENTES
3. REGISTRO OBSERVACIONAL (CONTÍNUO, DURACIÓN, POR INTERVALOS, MUESTREO DE TIEMPO, FLASH).

1) EL REGISTRO AUTOMÁTICO ES AQUEL EN EL CUAL LA RESPUESTA DEL ORGANISMO ACTIVA UN APARATO MECÁNICO O ELÉCTRICO, EL CUAL A SU VEZ PRODUCE UN REGISTRO, ANOTANDO AUTOMÁTICAMENTE CADA RESPUESTA. ES DECIR EL ORGANISMO NO PARTICIPA CON LA ESTIMACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA RESPUESTA.

VENTAJAS

- A) LA PRECISIÓN PERMITIDA POR LA AUTOMATIZACIÓN.
- B) LA BAJA TASA DE SUPERVISIÓN DIRECTA EN OBSERVACIÓN REQUERIDA DEL INVESTIGADOR.
- C) LA FÁCIL TRADUCCIÓN DEL PRODUCTO AUTOMATIZADO A TÉRMINOS NUMÉRICOS.

DESVENTAJAS

- A) ALTO COSTO DEL EQUIPO
- B) SE REQUIERE MANO DE OBRA ESPECIALI-

ZADA PARA LA INSTALACIÓN Y SERVICIO DEL APARATO.

- C) LA FALTA DE FLEXIBILIDAD O HABILIDAD PARA REGISTRAR MUCHAS CONDUCTAS ESPECÍFICAS DE INTERÉS PARA EL INVESTIGADOR.

- 2) MEDICIÓN DIRECTA DE PRODUCTO PERMANENTE, LAS CONDUCTAS DE LOS ORGANISMOS RESULTAN ALGUNAS VECES EN PRODUCTOS PERMANENTES. ESTOS PRODUCTOS SON CASOS TANGIBLES QUE PUEDEN SER OBSERVADOS Y CONTADOS. SE TOMAN LOS PRODUCTOS QUE RESULTAN COMO INDICADORES DE UN CONJUNTO DE ACCIONES EMPRENDIDAS POR EL SUJETO.

VENTAJAS

- A) PROPORCIONA REGISTROS PRECISOS
- B) LOS REGISTROS PERMANENTES USUALMENTE PUEDEN SER TRADUCIDOS A TÉRMINOS NUMÉRICOS.
- 3) REGISTRO OBSERVACIONAL, SE EFECTÚA CUANDO UNA PERSONA OBSERVA LA CONDUCTA Y HACE UN REGISTRO DE LO QUE VE A MEDIDA QUE VA OCURRIENDO. SE REALIZA POR 2 Ó MÁS SUJETOS QUIENES EN FORMA SISTEMÁTICA Y ESPECÍFICA DETERMINA LA EMISIÓN DE LA RESPUESTA.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LOS DIFERENTES TIPOS DE REGISTROS.

- A) REGISTRO CONTÍNUO (SE DENOMINA REGISTRO ANECDÓTICO), EL OBSERVADOR INTENTA ESCRIBIR TODO LO QUE OCURRE, SE USA COMO PROCEDIMIENTO DE OBSERVACIÓN PRELIMINAR PARA IDENTIFICAR AQUELLAS CONDUCTAS QUE PUEDEN SER MEDIDAS USANDO OTRO PROCEDIMIENTO.

VENTAJAS PUEDEN SER INCLUIDAS MUCHAS CLASES DE CONDUCTAS.

DESVENTAJAS REQUIERE MUCHO TIEMPO DEL OBSERVADOR Y EN LA MAYORÍA DE LAS SITUACIONES ES IMPOSIBLE REGISTRAR TODO LO QUE OCURRE.

- B) REGISTRO DE EVENTOS O REGISTRO DE FRECUENCIA, SE ANOTA EL NÚMERO DE VECES QUE OCURRE UNA CONDUCTA DENTRO DE UNA DIMENSIÓN TEMPORAL EN UN AMBIENTE ESPECÍFICO.

VENTAJAS PROCEDIMIENTO SENCILLO QUE NO INTERFIERE SIGNIFICATIVAMENTE CON LAS TAREAS - RUTINARIAS Y PRODUCE UN RESULTADO MECÁNICO.

- C) REGISTRO DE DURACIÓN, DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO DE OBSERVACIÓN SE REGISTRA EL TIEMPO QUE DURA UNA CON

DUCTA, SE UTILIZA CUANDO LA FRECUENCIA DE OCURRENCIA BAJA.

- D) REGISTRO POR INTERVALOS, CADA SESIÓN DE OBSERVACIÓN - ES DIVIDIDA EN PERÍODOS IGUALES DE TIEMPO PARA HACER UN REGISTRO POR INTERVALO, EL OBSERVADOR REGISTRA LA OCURRENCIA DE LA CONDUCTA DURANTE ESOS INTERVALOS.

VENTAJAS DÁ UNA INDICACIÓN DE LA FRECUENCIA Y - LA DURACIÓN DE LA CONDUCTA OBSERVADA.

DESVENTAJAS USUALMENTE REQUIERE LA ATENCIÓN COMPLETA DEL OBSERVADOR.

- E) MUESTREO DE TIEMPO O FRECUENCIA POR INTERVALOS, SEMEJANTE AL REGISTRO POR INTERVALOS, EXCEPTO QUE NO REQUIERE OBSERVACIÓN CONTÍNUA.

LAS SESIONES DE OBSERVACIÓN SON DIVIDIDAS EN INTERVALOS IGUALES, PERO LA CONDUCTA SE REGISTRA SÓLO AL FINAL DE CADA INTERVALO.

VENTAJAS SE PUEDE UTILIZAR MIENTRAS SE REALIZA OTRA ACTIVIDAD.

F) REGISTRO FLASH, CONSISTE EN OBSERVAR AL SUJETO SÓLO - DURANTE UN INSTANTE EN DETERMINADO LAPSO Y ANOTAR EN LA HOJA DE REGISTRO LA CLAVE DE LA CONDUCTA QUE SE OBSERVA.

SE DIVIDE EL PERÍODO DE OBSERVACIÓN EN INTERVALOS DE SEGUNDOS Y EL REGISTRADOR SÓLO OBSERVA AL SUJETO AL TÉRMINO DE CADA UNO DE LOS INTERVALOS POR UN TIEMPO - NO MAYOR DE UN SEGUNDO.

LA VENTAJA DE LOS REGISTROS OBSERVACIONALES ES QUE SON USUALMENTE MÁS BARATOS Y MÁS FÁCILES DE OBTENER; ASIMISMO, PUEDEN SER USADOS PARA REGISTRAR LAS CONDUCTAS QUE NO ES POSIBLE REGISTRAR POR MEDIOS AUTOMÁTICOS.

PASOS PARA IMPLANTAR AL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (M.C.I.)

EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN TOMA COMO PUNTO DE PARTIDA EL ANÁLISIS DE PUESTOS, EL CUAL SE CONSTITUYE COMO UN MEDIO PARA IDENTIFICAR, DEMOSTRAR, ESPECIFICAR Y FIJAR EL NIVEL DE EJECUCIÓN Y ESTANDAR, DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL PUESTO. * (1) ÉSTO FACILITA LA CALIFICACIÓN, YA QUE ME-

DIANTE MUESTRAS PERIÓDICAS O BIEN POR PRODUCTOS TERMINADOS, - SEGÚN ESPECIFIQUE LA TAREA A EJECUTAR, LA CALIFICACIÓN ESTARÁ DADA POR LA FRECUENCIA DE LA CONDUCTA, ASÍ COMO SU IMPORTANCIA EN CUANTO A BENEFICIOS O CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.

PERO LAS TAREAS NO SE REFUERZAN INDEPENDIENTEMENTE UNA - DE LA OTRA, SINO HAY QUE ENGLOBARLAS EN UNA CLASE DE RESPUESTA DE CUALQUIERA DE LAS DEFINICIONES PROPUESTAS POR EL MODE-- LO.

DE ACUERDO CON ARISTA QUEZADA: "ANTES DE QUE PODAMOS -- APLICAR CONSECUENCIAS PARA INCREMENTAR LA CONDUCTA, EL PRIMER PROBLEMA ES ENCONTRAR LAS ACTIVIDADES QUE DEBAN REALIZARSE EN CADA PUESTO, ASÍ COMO EL NIVEL DE EJECUCIÓN". AL IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE UN PUESTO, ENCONTRÓ QUE VARIAS CONDUCTAS SON MANTENIDAS POR UN MISMO REFORZADOR, PRESENTANDO UNA TOPOGRAFÍA SEMEJANTE. ASÍ AL REFORZAR UNA RESPUESTA, SE CONSIGUE INCREMENTAR O MANTENER EL RESTO DE CONDUCTAS QUE PERTENECEN A LA MISMA CLASE.

P A S O S

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CONTENIENDO LAS RESPONSABILIDADES, OBJETIVOS Y METAS DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZAR EN

EL PUESTO, A FIN DE PODER IDENTIFICAR LOS ESTÁNDARES DE EJECUCIÓN DE LAS MISMAS.

2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA CONDUCTA: DEBERÁ CONTENER:
- PERSONA QUE REALIZA LA ACTIVIDAD O TAREA
 - DETALLAR EN FORMA CLARA LA TAREA A EFECTUARSE
 - SEÑALAR LOS CRITERIOS QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS.

INDICAR EL SISTEMA POR EL CUAL SE VA A MEDIR, YA SEA POR TIEMPO, FRECUENCIA O PRODUCCIÓN, ASÍ COMO EL LUGAR EN EL QUE SE EFECTUARÁ LA MEDICIÓN.

3. ADECUACIÓN DE LAS DEFINICIONES GENERALES: EN ESTA FASE - LAS CONDUCTAS OBTENIDAS EN LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS, SE ADECUAN AL SISTEMA DE MEDICIÓN CORRESPONDIENTE AL PUESTO CONCRETO QUE SE VA A EVALUAR, DE ACUERDO A LOS NIVELES DE EJECUCIÓN ESPECIFICADOS PARA CADA TAREA. (41)
4. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL RESPONSABLE: SE ENTRENARÁ A LOS JEFES INMEDIATOS DE LAS CONDUCTAS A EVALUAR, RESPECTO A LAS MUESTRAS O PERIODICIDAD DEL REGISTRO. ASÍ COMO, -

(41) ARISTA QUEZADA, MARÍA GRISELDA, 1978, TESIS: UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACIÓN DE PERSONAL, FACULTAD DE PSICOLOGÍA, U.N.A.M.

ACERCA DE LAS TABLAS DE VACIADO PARA FACILITAR SU REGISTRO.

TAMBIÉN SE LES ENTRENARÁ RESPECTO A LAS FORMAS EN QUE DEBEN OBSERVAR LAS CONDUCTAS CUANDO ÉSTAS OCURRAN, A FIN DE NO DEJAR DUDAS AL RESPECTO AL COMPORTAMIENTO QUE DEBERÁN EVALUAR.

5. MONITOREO DE INICIACIÓN: DEBERÁ ESTABLECERSE UN PERÍODO EN EL CUAL SE REGISTRARÁ SI LOS EVALUADORES ESTÁN REALIZANDO LA EVALUACIÓN CORRECTAMENTE Y SI ESTÁN CUMPLIENDO CON LAS REGLAS DE CALIFICACIÓN PREVIAMENTE ESTABLECIDAS.

6. APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.

UNA VEZ CONOCIDO EL SISTEMA DE DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LAS CONDUCTAS, SE PROCEDERÁ A APLICARLO EN EL PUESTO ESPECÍFICO A CALIFICAR, PARA OBTENER LA EVALUACIÓN DE CADA CONDUCTA O PAQUETE DE CONDUCTAS.

7. SUPERVISIÓN PERIÓDICA: PARA CONSTATAR QUE LA EVALUACIÓN DE LAS DIFERENTES TAREAS SE HA APEGADO A LAS ESPECIFICACIONES ESTABLECIDAS, SE SUPERVISARÁ A LOS EVALUADORES A TRAVÉS DE LA REVISIÓN DE LOS REGISTROS QUE HAYAN OBTENIDO.

- .. SISTEMAS DE CONCENTRACIÓN DE DATOS: SE ELABORARÁN SISTEMAS O GRÁFICAS DE CONCENTRACIÓN DE DATOS, ASÍ COMO ESTADÍSTICAS INICIALES PARA DETERMINAR EL NIVEL DE EJECUCIÓN DE LAS CONDUCTAS Y PODER ASIGNAR VALORES NUMÉRICOS A LOS MISMOS.
9. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIA: ES IMPORTANTE - QUE SE ESTABLEZCAN CONSECUENCIAS O INCENTIVOS DE TIPO ADMINISTRATIVO PARA LAS CONDUCTAS A EVALUAR DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE TENGA PARA EL PUESTO.

INVESTIGACIONES REALIZADAS UTILIZANDO EL M.C.I.

ESTE MODELO ES PROPUESTO EN 1978 POR ARISTA QUEZADA, QUIEN CONSIDERA QUE POR ESTAR BASADO EN EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA, PRETENDE SER MÁS OBJETIVO Y ESPERA OBTENER MEDICIONES VÁLIDAS Y CONFIABLES DE LAS CONDUCTAS A EVALUAR.

EN EL MISMO AÑO GARCÍA MÉNDEZ, REALIZA UNA INVESTIGACIÓN - CUYO OBJETIVO ES PROBAR LA EFICIENCIA DEL M.C.I. Y VER CÓMO OPERA A NIVEL DE SUPERVISORES EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS ENCONTRANDO QUE ES EFECTIVO A ESTE NIVEL.

EN 1979, RODRÍGUEZ SOSA, APLICA ESTE MODELO A UN GRUPO DE SECRETARIAS PARA CONOCER LAS LIMITACIONES O VENTAJAS EN ESTE GRUPO LABORAL, OBTENIENDO BUENOS RESULTADOS.

TAMBIÉN SE REALIZÓ UNA INVESTIGACIÓN CON 14 INSTRUCTORES DE OPERADORAS EN TELÉFONOS DE MÉXICO, EN LA CUAL NO SE ENCONTRÓ NINGÚN PROBLEMA EN LA EVALUACIÓN CON ESTE SISTEMA. (42)

DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS SE PUDO OBSERVAR QUE EL MODELO M.C.I. PRESENTA LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

1. PERMITE TENER UNA EVALUACIÓN INDIVIDUAL.
2. LAS CALIFICACIONES SE ALARGAN SOBRE LA PROPIA EJECUCIÓN DE LA TAREA, BASADA EN LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA CONDUCTA.
3. ELIMINA EL JUICIO DEL EVALUADOR A TRAVÉS DE LA DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES.
4. PERMITE OBTENER MEDIDAS OBJETIVAS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJADOR, INCREMENTANDO LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ EN LAS EVALUACIONES.
5. ELIMINA LOS ERRORES DE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES A TRAVÉS DE UNA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA.
6. PERMITE IDENTIFICAR DE MANERA OBJETIVA A LOS TRABAJADORES QUE PUEDEN OCUPAR PUESTOS DE CONFIANZA.

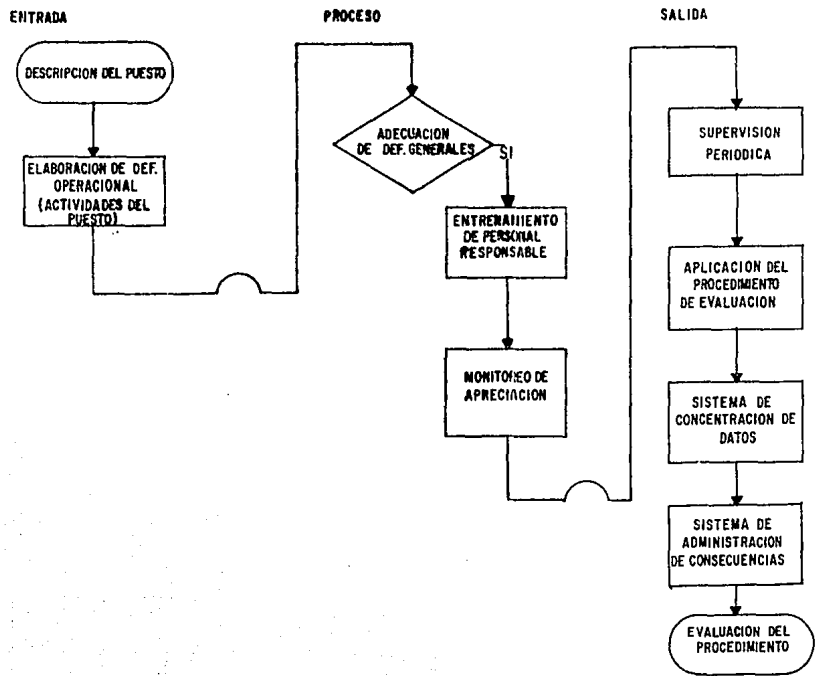
(42) RODRÍGUEZ SOSA, JOSEFINA, 1979, TESIS: EVALUACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL EN UN GRUPO SECRETARIAL. FAC. DE PSICOLOGÍA, U. N. A. M.

7. PERMITE IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO EN LOS TRABAJADORES. (43)
8. PERMITE CONTAR CON UN SISTEMA ESTABLE Y CONSTANTE DE RETROALIMENTACIÓN DE ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS.
9. PERMITE DETECTAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO O CAPACITACIÓN EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE CADA PUESTO.

10. AYUDA A DETERMINAR LA MEJOR DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, BASADA EN LA JUSTA VALORACIÓN DEL TRABAJO.
11. ES UNA TÉCNICA ACCESIBLE Y FÁCIL DE APLICAR.
12. PERMITE TENER UN MUESTREO ADECUADO DE LAS TAREAS A CALIFICAR Y DE ACUERDO AL PUNTAJE DE LOS MISMOS, QUE EL EMPLEADO SE HAGA ACREEDOR A LOS BENEFICIOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA.
13. LOGRA INCREMENTAR CONDUCTAS DESEABLES PARA OBTENER -- LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA EMPRESA.

(43) GARCÍA MÉNDEZ, MIRNA, 1978, TESIS: APLICACIÓN DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN A NIVEL DE SUPERVISORES. FAC. DE PSICOLOGÍA, U. N. A. M.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



STATE OF TEXAS
COUNTY OF []

Know all men

that I, []

do hereby certify

[]

[]

[]

C A P I T U L O IX

MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MÉTODO DE ESCALAS

MEDIANTE LA CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SE IDENTIFICA A LOS ACREEDORES A ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS. SE ENTIENDE POR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, AL SISTEMA ESTABLECIDO PARA CALIFICAR EL GRADO DE CALIDAD Y CANTIDAD ALCANZADO POR UN TRABAJADOR, EN UN PERÍODO DETERMINADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

LA EVALUACIÓN SE REALIZA POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y EL JEFE DEL INMEDIATO SUPERIOR.

ESTE FORMATO ES ENVIADO A LAS ÁREAS CON UN INSTRUCTIVO EN EL QUE SE DESCRIBE SU FORMA DE LLENADO, ASÍ COMO LA FECHA EN QUE DEBERÁ DEVOLVERSE A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL GRUPO ADMINISTRATIVO, EL CUAL ABARCA EL PERSONAL QUE DESEMPEÑA PUESTOS EN LOS QUE SE REALIZAN DIVERSAS TAREAS DE OFICINA Y/O DE APOYO ADMINISTRATIVO, QUE COADYUVEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE.

TAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

EL PUESTO DE SECRETARIA SE INCLUYE EN ESTE GRUPO.

DESCRIPCION DE FACTORES Y CATEGORIAS

CALIDAD DE TRABAJO

GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACIÓN Y CONFIABILIDAD EN LOS -
TRABAJOS REALIZADOS.

- REALIZA TRABAJOS EXCELENTES, EXCEPCIONALMENTE COMETE --
ERRORES, ÚNICAMENTE REQUIERE SUPERVISIÓN ESPORÁDICA.
- GENERALMENTE REALIZA BUENOS TRABAJOS CON UN MÍNIMO DE -
ERRORES. LAS REVISIONES QUE AMERITA SON DE RUTINA.
- REQUIERE SUPERVISIÓN ESTRECHA DEBIDO A LOS ERRORES QUE
COMETE.
- SU TRABAJO CONTIENE UN ALTO ÍNDICE DE ERRORES POR LO --
QUE DEBE SER REVISADO DE MANERA PERMANENTE.

CRITERIO

APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS - QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.

- LA SOLUCIÓN QUE DA A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO ES --- SIEMPRE LA ACERTADA DEBIDO A SU CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.
- EN GENERAL SOLUCIONA ACEPTABLEMENTE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, APLICANDO LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.
- AÚN CUANDO MUESTRA FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, ÉSTOS NO SON MUY RELEVANTES; SIN EMBARGO, REQUIERE DE ORIENTACIÓN A FIN DE GARANTIZAR - LA APLICACIÓN IDÓNEA DE POLÍTICAS Y NORMAS DE TRABAJO.
- MUESTRA NOTABLES FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN. FRECUENTEMENTE REQUIERE ORIENTACIÓN.

COLABORACIÓN

DISPOSICIÓN A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AÚN - EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

- SE DISTINGUE POR SU DISPOSICIÓN A AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO, CONTRIBUYENDO SIEMPRE DE MANERA ESPONTÁNEA.
- TIENE BUENA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CUANDO SE LE SOLICITA.
- MANIFIESTA DISPOSICIÓN A PRESTAR AYUDA EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO SIEMPRE QUE SE LE ORDENE.
- MANIFIESTA OBJECIONES A COLABORAR EN EL TRABAJO CUANDO SE LE ORDENE.

USO DE MATERIALES Y EQUIPO

CONSERVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL PARA LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.

- SE ESMERA EN LA CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS MATE

RIALES Y EQUIPO DE TRABAJO DE MANERA QUE NO EXISTEN NI DESPERDICIOS NI DETERIOROS INJUSTIFICADOS.

- PROCURA CONSERVAR SU EQUIPO DE TRABAJO Y UTILIZA ADE-- CUADAMENTE LOS MATERIALES DE MANERA QUE EL DETERIORO Y EL DESPERDICIO SON LOS NORMALES.
- MANIFIESTA EVENTUALES FALLAS EN EL CUIDADO DEL EQUIPO, PROPICIANDO SU DETERIORO Y DESPERDICIO DE MATERIAL.
- DEMUESTRA NEGLIGENCIA EN LA CONSERVACIÓN DEL EQUIPO Y LA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL OCASIONANDO DETERIOROS Y - DESPERDICIOS INJUSTIFICADOS.

DISCIPLINA

ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

- SIEMPRE SE SUJETA A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.
- OCASIONALMENTE PONE OBJECCIÓN A LAS INSTRUCCIONES O DIS- POSICIONES ESTABLECIDAS.

- CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD Y NO ACATA LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.
- NO CUMPLE Y/O EVADE LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.

M E T O D O L O G I A

INSTRUMENTOS

LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN:

- A) MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, CUYA CONSTRUCCIÓN ESTÁ BASADA EN EL MÉTODO DE ESCALAS CONTINUAS, UTILIZADO EN LA INSTITUCIÓN EN LA QUE SE LLEVÓ A CABO EL ESTUDIO, DENOMINADO "CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO".

- B) MODELO BASADO EN EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA, ELABORADO PARA EL PUESTO DE SECRETARIA, LLAMADO "MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN". (M.C.I.)

UNIVERSO

DELEGACIÓN POLÍTICA CON UN TOTAL DE 3,800 EMPLEADOS.

UNIDADES DE OBSERVACION

TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO QUE DESEMPEÑAN EL PUESTO DE SECRETARIAS.

MUESTRA

SE UTILIZÓ UNA MUESTRA DE 25 EMPLEADOS OBTENIDA AL AZAR MEDIANTE UNA TABLA DE NÚMEROS SIMPLES, A FIN DE PODER GENERALIZAR LOS DATOS OBTENIDOS.

CARACTERISTICAS DE LOS SUJETOS

- SEXO FEMENINO
- IGUAL CLASIFICACIÓN A NIVEL SALARIAL
- DESEMPEÑAN ACTIVIDADES EQUIVALENTES

ADMINISTRACION DE LOS INSTRUMENTOS

LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS SE APLICARON DE LA SIGUIENTE MANERA:

SE APLICÓ EN PRIMER LUGAR EL FORMATO CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, INDICANDO A LOS TITULARES DEL ÁREA LA FORMA DE APLICACIÓN, UN DÍA DESPUÉS SE APLICÓ EL FORMATO M.C.I.- ENTRENANDO PREVIAMENTE A LOS JEFES DE ÁREA SOBRE SU USO.

PUNTUACION DE LAS PRUEBAS

A) MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, LA CALIFI

CACIÓN MÁXIMA QUE PUEDE OBTENER UN TRABAJADOR ES DE 100 PUNTOS Y LA MÍNIMA DE 0.

- B) MODELO C.I., LA CALIFICACIÓN MÁXIMA ES DE 100 PUNTOS Y LA MÍNIMA DEPENDERÁ DE LAS CONDUCTAS QUE PRESENTE.

DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: CONSTITUIDA POR LOS DOS INSTRUMENTOS O MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

VARIABLE DEPENDIENTE: CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS DOS GRUPOS AL APLICAR LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

FORMULACION DE HIPOTESIS

H₀. NO EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS PUNTAJES - OBTENIDOS CON EL MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN.

H₁. EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA AL 0,05 ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON EL MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y

EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN.

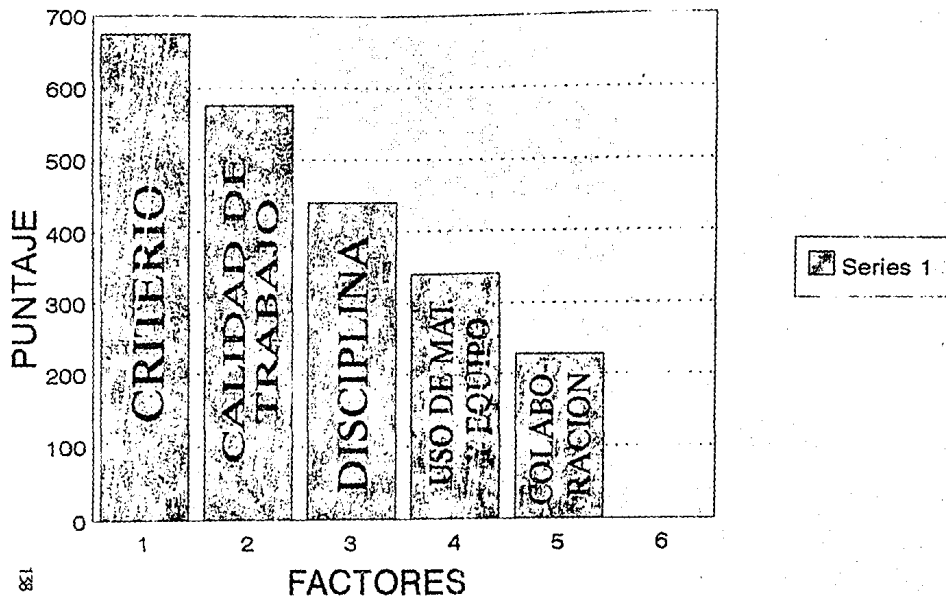
- HO. NO EXISTE UNA CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON UN MODELO OBJETIVO Y UN MODELO SUBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- HI. EXISTE UNA CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA AL 0,05 ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON UN MODELO OBJETIVO Y UN MODELO - SUBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- HO. NO EXISTE CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE EL NIVEL DE - DESEMPEÑO OBTENIDO A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO OBJETIVO Y LA CONDUCTA LABORAL REGISTRADA.
- HI. EXISTE CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA AL 0.05 ENTRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO OBTENIDO A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO OBJETIVO Y LA CONDUCTA LABORAL REGISTRADA.

R E S U L T A D O S

TABLA DE PUNTAJES OBTENIDOS
MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUJETOS	CALIDAD DE TRABAJO	FACTORES		USO DE MAT. Y EQUIPO	DISCIPLINA	TOTAL
		CRITERIO	COLABORACION			
1.	25	30	10	15	20	90
2.	18.75	22.5	7.5	15	20	83.75
3.	25	30	10	11.25	15	91.25
4.	18.75	22.5	7.5	11.25	20	80
5.	25	22.5	10	15	15	87.5
6.	25	15	7.5	15	20	82.5
7.	18.75	30	10	11.25	15	85
8.	25	30	5	11.25	10	81.25
9.	25	30	7.5	7.5	20	90
10.	25	30	10	15	15	95
11.	25	30	20	15	15	95
12.	18.75	22.5	10	15	20	86.25
13.	25	30	10	15	15	95
14.	18.75	30	10	15	20	93.75
15.	25	30	10	15	20	100
16.	25	22.5	10	15	20	92.5
17.	18.75	30	10	15	20	93.75
18.	25	22.5	7.5	11.25	20	86.25
19.	25	30	10	15	20	100
20.	18.75	22.5	7.5	11.25	15	75
21.	25	30	10	15	10	90
22.	25	22.5	10	15	20	92.5
23.	25	30	10	15	15	95
24.	25	30	7.5	15	20	97.5
25.	18.75	30	10	11.25	20	90
TOTAL:	575	675	227.5	341.25	440	2248.75
	$\bar{x} = 23$	$\bar{x} = 27$	$\bar{x} = 9.1$	$\bar{x} = 13.65$	$\bar{x} = 17.6$	89.95

PRESENTACION GRAFICA DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON
EL MODELO EVALUACION DE DESEMPEÑO



SUJETOS	X	Y	R ₁	R ₂	D	D ₂
1.	90	68.3	11.5	4	7.5	56.25
2.	83.75	60	5	2	3	9
3.	91.25	88.3	14	20	-6	36
4.	80	71.7	2	5	-3	9
5.	87.5	80	9	15	-6	36
6.	82.5	80	4	15	-11	121
7.	85	80	6	15	-9	81
8.	81.25	76.7	3	12	-9	81
9.	90	95	11.5	23.5	-12	144
10.	95	56.7	20.5	1	19.5	380.25
11.	95	75	20.5	8.5	12	144
12.	86.25	85	7.5	19	-11.5	132.25
13.	95	95	20.5	23.5	-3	9
14.	93.75	90	17.5	21	-3.5	12.25
15.	100	95	24.5	23.5	1	1
16.	92.5	75	15.5	8.5	7	49
17.	93.75	75	17.5	8.5	9	81
18.	86.25	75	7.5	8.5	-1	1
19.	100	75	24.5	8.5	16	256
20.	75	75	1	8.5	-7.5	56.25
21.	90	80	11.5	15	-3.5	12.25
22.	92.5	80	15.5	15	0.5	0.25
23.	95	95	20.5	23.5	-3	9
24.	97.5	81.7	23	18	5	25
25.	90	66.7	11.5	3	8.5	72.25
	$\Sigma = 2248.75$	$E = 1900:1$				$\Sigma = 1814$

$$\bar{X} = 89.95$$

$$\text{MODA } X = 90$$

$$\bar{Y} = 79.004$$

$$\text{MODA } Y = 75$$

$$\text{MEDIANA } X = 88.75$$

$$\text{MEDIANA } Y = 75.85$$

$$\sigma_X = 6.30$$

$$\sigma_Y = 7.54$$

TABLA DE PUNTAJES OBTENIDOS
 MODELO CENTRO DE INVESTIGACIONES

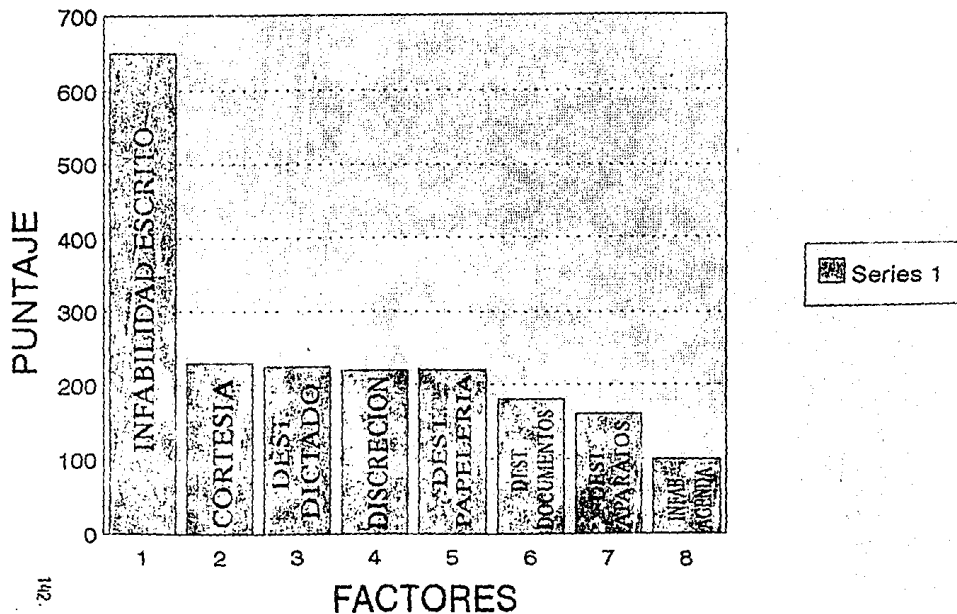
F A C T O R E S

SUJETO	INFAB. ESCRITO	INFAB. AGENDA	DESTREZA DOCUMENTOS	DEST. DICTADO	DEST. PAPELERIA	DEST. APARATOS	CORTESIA	DISCRECION	TOTAL
1.	15	3.3	5	5	10	10	10	10	68.3
2.	30	0	10	10	0	0	10	0	60
3.	30	3.3	10	5	10	10	10	10	88.3
4.	30	6.7	5	10	10	0	10	10	71.7
5.	30	0	10	10	0	10	10	10	80
6.	30	10	10	10	0	0	10	10	80
7.	30	0	10	10	10	0	10	10	80
8.	15	6.7	5	10	10	10	10	10	76.7
9.	30	10	5	10	10	10	10	10	95
10.	15	6.7	5	10	10	0	10	0	56.7
11.	30	0	5	10	10	10	0	10	75
12.	30	10	5	10	10	0	10	10	85
13.	30	10	5	10	10	10	10	10	95
14.	30	0	10	10	10	10	10	10	90
15.	30	10	5	10	10	10	10	10	95
16.	30	0	10	5	10	10	0	10	75
17.	30	0	5	10	10	0	10	10	75
18.	15	0	10	10	10	10	10	10	75
19.	30	0	10	5	10	10	10	0	75
20.	15	0	10	10	10	10	10	10	75
21.	30	0	10	10	10	0	10	10	80

- 2 -

22.	30	0	5	5	10	10	10	10	80
23.	30	10	5	10	10	10	10	10	95
24.	30	6.7	5	10	10	0	10	10	81.7
25.	5	6.7	5	10	10	10	10	10	66.7
TOTAL:	650	100.1	180	225	220	160	230	220	1975.1
\bar{x}	26	4.004	7.2	9	8.8	6.4	9.2	8.8	79.004

PRESENTACION GRAFICA DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON
EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



PROCESAMIENTO ESTADISTICO
 TABLA DE PUNTAJES GLOBALES

SUJETO	PUNTAJE	
	MOD. EVAL. DEL DESEMP.	M.C.I.
	X	Y
1.	90	68.3
2.	83.75	60
3.	91.25	88.3
4.	80	71.7
5.	87.5	80
6.	82.5	80
7.	85	80
8.	81.25	76.7
9.	90	95
10.	95	56.7
11.	95	75
12.	86.25	86
13.	95	95
14.	93.75	95
15.	100	95
16.	92.5	75
17.	93.75	75
18.	86.25	75
19.	100	75
20.	75	75
21.	90	80
22.	92.5	80
23.	95	95
24.	97.5	81.7
25.	90	66.7

CONCLUSIONES

EL PROPÓSITO DE ESTE TRABAJO CONSISTIÓ EN PROBAR LAS SIGUIENTES HIPÓTESIS:

A) H_0 = NO EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON EL MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL M.C.I.

H_1 = EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA AL 0.05 ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON EL MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN.

CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS, PODEMOS CONCLUIR QUE:

EXISTE DIFERENCIA ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y EL M.C.I., AL REVISAR LOS DATOS PODEMOS OBSERVAR QUE EN 20 DE LOS CASOS EL PUNTAJE OBTENIDO CON EL M.C.I. ES INFERIOR AL OBTENIDO CON EL OTRO INSTRUMENTO. SÓLO EN 3 CASOS COINCIDE EL PUNTAJE, Y EN 2 SE OBTIENE UN PUNTAJE SUPERIOR CON EL M.C.I.

EL VALOR PROMEDIO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES 89.95, MIENTRAS QUE EL DEL M.C.I. ES 79.004, EL -

CUAL ES INFERIOR.

EL VALOR QUE MÁS SE REPITE EN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES 90, Y EN EL M.C.I. ES 75.

LA DISPERSIÓN RESPECTO A LA MEDIA EN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES 6,30 Y EN EL M.C.I. ES DE 7,54, LO QUE INDICA QUE EXISTE MAYOR DISPERSIÓN EN LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON EL M.C.I.

B) H_0 = NO EXISTE UNA CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON UN MODELO OBJETIVO Y UN MODELO - SUBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

H_1 = EXISTE UNA CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA AL 0.05 ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON UN MODELO OBJETIVO Y UN MODELO SUBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

LA CORRELACIÓN OBTENIDA ENTRE LOS PUNTAJES LOGRADOS CON LOS DOS INSTRUMENTOS ES DE 0,30, LO QUE SIGNIFICA QUE - EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA DÉBIL ENTRE LOS PUNTAJES - ALCANZADOS.

C) H_0 = NO EXISTE CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO OBTENIDO A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO OBJETIVO Y LA CONDUCTA LABORAL REGISTRADA.

HI = EXISTE CORRELACIÓN SIGNIFICATIVA AL 0.05 ENTRE EL NIVEL DE DESEMPEÑO OBTENIDO A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO OBJETIVO Y LA CONDUCTA LABORAL REGISTRADA.

SE CONSIDERA QUE NO EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO OBTENIDO CON ESTOS MODELOS.

LOS DATOS OBTENIDOS SE PROCESARON UTILIZANDO EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN, PARA CONOCER SI EXISTE ASOCIACIÓN ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS CON LOS DOS INSTRUMENTOS, Y NO SOLAMENTE SE DEBE A ERROR DE MUESTREO.

$$\begin{aligned}RS &= 1 - \frac{6 \sum D^2}{N^3 - N} \\ &= 1 - \frac{6 (1814)}{15625 - 25} = \frac{10884}{15600} = 0.6976 \\ 1 - 0.6976 &= 0.30230\end{aligned}$$

LO QUE SIGNIFICA QUE EXISTE UNA CORRELACIÓN POSITIVA DÉBIL.

AL REVISAR LOS FACTORES QUE INTEGRAN ESTOS INSTRUMENTOS ENCONTRAMOS QUE, DE ACUERDO A SUS DEFINICIONES, ALGUNOS SON SEMEJANTES O PUDIERON ESTAR RELACIONADOS.

MODELO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	PUNTAJE
CALIDAD DE TRABAJO	25
CRITERIO	30
COLABORACIÓN	10
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	15
DISCIPLINA	20
TOTAL	100

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION

FACTOR	PUNTAJE
INFALIBILIDAD 1 (ORTOGRAFÍA, LIMPIEZA)	30
INFALIBILIDAD 2 (ORDEN, RECORDATORIO, LIMPIEZA)	10
DESTREZA 1 (ORDEN, RAPIDEZ)	10
DESTREZA 2 (RAPIDEZ, EXACTITUD)	10
DESTREZA 3 (PAPELERÍA)	10
DESTREZA 4 (APARATOS)	10
CORTESÍA	10
DISCRECIÓN	10
TOTAL	100

VALORES DE LOS FACTORES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

SEMEJANZA ENTRE FACTORES DE AMBOS INSTRUMENTOS

MODELO EVALUACION DEL DESEMPEÑO	MODELO CENTRO DE INVESTIGACION
CALIDAD DE TRABAJO	INFALIBILIDAD ↗ ORTOGRAFÍA ↘ LIMPIEZA DESTREZA 2
CRITERIO	DISCRECIÓN
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	DESTREZA 3 DESTREZA 4
DISCIPLINA*	
COLABORACIÓN*	
	*INFALIBILIDAD 2
	*DESTREZA 1
	*CORTESÍA

*FACTORES QUE APARENTEMENTE NO TIENEN SEMEJANZA CON LOS DEL OTRO MODELO.

RESPECTO A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS PREVIAMENTE, CONSIDERAMOS LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADO NO CORRECTO, YA QUE SÓLO SE APLICA UNA VEZ AL AÑO Y PARTICIPA UN PORCENTAJE REDUCIDO DE TRABAJADORES, ADEMÁS DE ENFOCARSE BÁSICAMENTE A LOS MÉRITOS O ACTOS SOBRESALIENTES, DEJÁNDOSE DE LADO A LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES SIN TENER LA POSIBILIDAD DE IDENTIFICAR SUS DEFICIENCIAS, MEJORAR SU DESEMPEÑO Y CONTRIBUIR AL CAMBIO DE IMAGEN DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO.

PUEDE APLICARSE EN ESTE ÁMBITO UNA TÉCNICA COMO EL M.C.I. QUE RESULTE MÁS OBJETIVA, YA QUE SE BASA EN DEFINICIONES OPERACIONALES QUE REDUCEN LA AMBIGÜEDAD; SIN EMBARGO, A PESAR DE SUS VENTAJAS NO RESULTA DE FÁCIL ACEPTACIÓN POR LOS JEFE INMEDIATOS, YA QUE SU APLICACIÓN REQUIERE DE MAYOR TIEMPO, EN COMPARACIÓN CON EL MODELO ANTERIOR.

TAMBIÉN ENCONTRAMOS QUE EN ALGUNOS FACTORES EXISTE CIERTA SEMEJANZA, AUNQUE EL M.C.I. ES MÁS DESCRIPTIVO Y ESPECÍFICO, NO OBSTANTE EN ESTE ÁMBITO, ASPECTOS COMO LA DISCIPLINA Y COLABORACIÓN SE CONSIDERAN IMPORTANTES, POR LO QUE PUDIERAN INCLUIRSE DEFINICIONES OPERACIONALES Y REGISTROS SOBRE ESTOS FACTORES.

D I S C U S I O N

AL COMPARAR LOS PORCENTAJES OBTENIDOS CON ESTOS INSTRUMENTOS, ASÍ COMO LA CORRELACIÓN, ENCONTRAMOS QUE LA DIFERENCIA DE CALIFICACIONES VARÍA DE UNO A OTRO, Y QUE LA RELACIÓN ENTRE AMBOS ES BAJA, LO CUAL NO INDICA QUE UNO DE LOS INSTRUMENTOS SEA INEFICIENTE, SINO QUE ESTÁN EVALUANDO DE MANERA DIFERENTE EL DESEMPEÑO. ESTO PUEDE SER OBSERVADO AL ANALIZAR LOS ASPECTOS A LOS QUE SE ENFOCAN UNO Y OTRO INSTRUMENTO.

EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL ESTÁ INTEGRADO POR LOS SIGUIENTES FACTORES:

- A) CALIDAD DE TRABAJO
- B) CRITERIO
- C) COLABORACIÓN
- D) USO DE MATERIALES Y EQUIPO
- E) DISCIPLINA

LOS QUE A PESAR DE CONTAR CON DEFINICIONES, ÉSTAS RESULTAN AMBIGUAS, ADEMÁS DE QUE POR SU CONSTRUCCIÓN ES FÁCIL DE MANIPULAR DE ACUERDO AL CRITERIO DEL EVALUADOR.

EL ASPECTO QUE INFLUYÓ EN LA POCA ACEPTACIÓN A EL M.C.I.

ESTA BASADA EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO, Y A LA COSTUMBRE, - ASPECTO QUE PARA PODER VENCER IMPLICA NO SÓLO EL CONVENCER A LOS JEFES INMEDIATOS LAS VENTAJAS DE UTILIZAR UN INSTRUMENTO MÁS OBJETIVO, SINO ADEMÁS UN COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES - PARA RESPALDAR CON UN PROGRAMA Y POLÍTICAS ADECUADAS LA APLICACIÓN DE ESTE MODELO. ACLARANDO ADEMÁS EL IMPACTO QUE PUEDE TENER EN EL PERSONAL.

NO OBSTANTE, ES IMPORTANTE RESPALDARLO CON UNA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA, EN LA CUAL EL TRABAJADOR TENGA PLENA CONCIENCIA DE QUÉ SE ESPERA DE ÉL Y QUÉ CONDUCTAS DEBE MOSTRAR, ES DECIR, DEBE TENER CLARIDAD DE LAS METAS Y OBJETIVOS. YA QUE DE ESTA MANERA ESTARÁ MAS INVOLUCRADO Y COMPROMETIDO CON EL LOGRO DE ÉSTAS.

ALGUNAS LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- A) EN CUANTO A LAS LIMITACIONES QUE SE PRESENTARON DURANTE EL ESTUDIO, PUEDEN CONSIDERARSE COMO TAL: 1) LA FALTA DE DISPONIBILIDAD DE LOS SUJETOS, DEBIDO A LAS CARGAS DE TRABAJO QUE TIENEN, AL IGUAL QUE LAS DE LOS JEFES DE ÁREA.

- B) LA MUESTRA RELATIVAMENTE PEQUEÑA, EL ESTADO EMOCIONAL DEL EVALUADOR, ASÍ COMO DEL EVALUADO, LO QUE INFLUYE EN GRAN PARTE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE CUALQUIER MODELO QUE SE APLIQUE.

- C) EL NO CONTAR CON UN GRUPO CONTROL.

- D) OTRO ASPECTO A CONSIDERAR ES, QUE NO SE DISEÑÓ UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIAS, POR LO CUAL NO SE PUDO REFORZAR LA EMISIÓN DE CONDUCTAS ADECUADAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS SECRETARÍAS EVALUADAS.

- E) SE DESCUIDÓ LA SUPERVISIÓN A LOS EVALUADORES.

- F) NO SE INFORMÓ AL PERSONAL EVALUADO SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO.

SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES POSTERIORES

CON BASE EN LOS RESULTADOS Y EXPERIENCIA OBTENIDA EN EL PRESENTE TRABAJO Y PARA EFECTOS DE FUTURAS INVESTIGACIONES SUGERIMOS QUE:

- A) SE UTILICE EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN OTROS PUESTOS PARA PROBAR SU EFECTIVIDAD, TANTO EN EL SECTOR PÚBLICO COMO EN LA INICIATIVA PRIVADA.
- B) EMPLEAR MUESTRAS MAYORES.
- C) APLICAR LOS DOS INSTRUMENTOS POR DOS OCASIONES CON INTERVALO DE TRES MESES.
- D) SENSIBILIZAR Y REMARCAR LA IMPORTANCIA ENTRE LOS JEFES DE LAS ÁREAS DE LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON EVALUACIONES OBJETIVAS, ES DECIR, LOGRAR UN CAMBIO DE ACTITUD RESPECTO A LAS VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OBJETIVO.
- E) IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONSECUENCIAS DE TIPO ADMINISTRATIVO.
- F) CONTAR CON POLÍTICAS ACORDES PARA VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE ESTE PROGRAMA.

- G) DAR UN ENFOQUE INTEGRAL Y PARTICIPATIVO, EN DONDE TANTO - EL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO Y EL SUBORDINADO DEFINAN - LOS OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES DE TRABAJO.
- H) RESPALDAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CON EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN ESPECIAL, EL PLAN DE VIDA Y CARRERA.
- J) MARCAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LOS SUBORDINADOS EN RELACIÓN NO SÓLO A SU PUESTO ACTUAL, SINO A OTRAS POSICIONES DESEABLES.

APORTACIONES

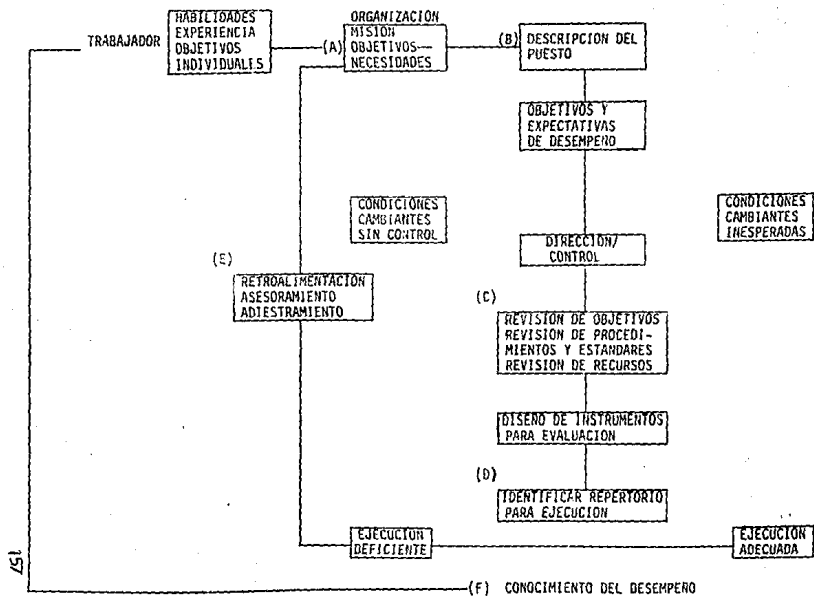
CON BASE EN LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, CONSIDERAMOS IMPORTANTE QUE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL M.C.I. SE MANEJE DE ACUERDO CON EL ENFOQUE DE CALIDAD PARTICIPATIVA INTEGRAL, POR LO QUE PROPONEMOS:

- A) QUE EL TRABAJADOR PARTA DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, OBJETIVOS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA, A FIN DE QUE TENGA UNA VISIÓN GLOBAL DE SU APORTACIÓN EN EL LOGRO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.
- B) QUE SE DEFINAN, CON BASE EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS, LOS OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO.
- C) QUE SE REVISEN Y ADECUEN LOS OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS, RECURSOS Y ESTÁNDARES, ASÍ COMO QUE SE DISEÑEN LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN; PARTIENDO DEL HECHO DE QUE LOS TRABAJADORES SOMOS ENTES INTERDEPENDIENTES EN LA ORGANIZACIÓN.
- D) QUE SE IDENTIFIQUE EL NIVEL REAL DE EJECUCIÓN DEL TRABAJADOR ANTES DE EVALUARLO, PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS QUE SE PRESENTEN.

- E) QUE SE INCLUYAN ASPECTOS DE ACTITUD, YA QUE A TRAVÉS DE -
ESTE MODELO SE ENFOCAN BÁSICAMENTE ASPECTOS DE APTITUD.
- F) QUE SE PREVEAN SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN POR MEDIO DE
ENTREVISTA, EN LAS CUALES SE MENCIONEN LOS PUNTOS FUERTES
Y DÉBILES DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJADOR, SE ESTABLEZCAN
LOS COMPROMISOS NECESARIOS PARA LA CONTINUA MEJORA DEL --
DESEMPEÑO.
- G) QUE SE PROMUEVA UNA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECUR-
SOS HUMANOS, PARA QUE EL TRABAJADOR TENGA LA VISIÓN DE --
PERMANENCIA Y CRECIMIENTO EN SU EMPRESA.
- H) QUE SE ESTABLEZCA UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS, PARA MQ.
TIVAR A LOS TRABAJADORES.

PROPONEMOS QUE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE EFECTÚE -
DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES PASOS:

ADMINISTRACION DEL DESEMPEO



A CONTINUACIÓN SE ANEXAN ALGUNOS FORMATOS PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN DEL TRABAJADOR Y DEL SUPERVISOR EN LA DEFINICIÓN Y/O ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE SU ÁREA Y PUESTO DE TRABAJO (F 1).

ASIMISMO, SE INTEGRA UN FORMATO DENOMINADO MODELO DE PROCESO, PARA TENER UNA IDEA COMPLETA DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN EL PUESTO DE TRABAJO (F 2).

POSTERIORMENTE, SE PRESENTA UN FORMATO EN EL CUAL SE MENCIONAN: EL OBJETIVO, PROCEDIMIENTO Y ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO, ASÍ COMO PERÍODO DE EVALUACIÓN QUE CUBRIRÁ (F 3).

PROPONEMOS QUE EN EL CASO DEL PUESTO DE SECRETARIA SE UTILICEN LOS FACTORES APORTADOS POR EL M.C.I., Y QUE SE INTEGRE EL FACTOR COLABORACIÓN, PARA LO CUAL DEBERÁN ASIGNARSE NUEVOS PESOS A ESTOS FACTORES Y, POR ÚLTIMO, SE PROGRAME UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN, EN LA CUAL SE PROPORCIONE RETROALIMENTACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

—PUNTOS FUERTES DE LA EJECUCIÓN

—PUNTOS DÉBILES

—RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

FECHA: _____

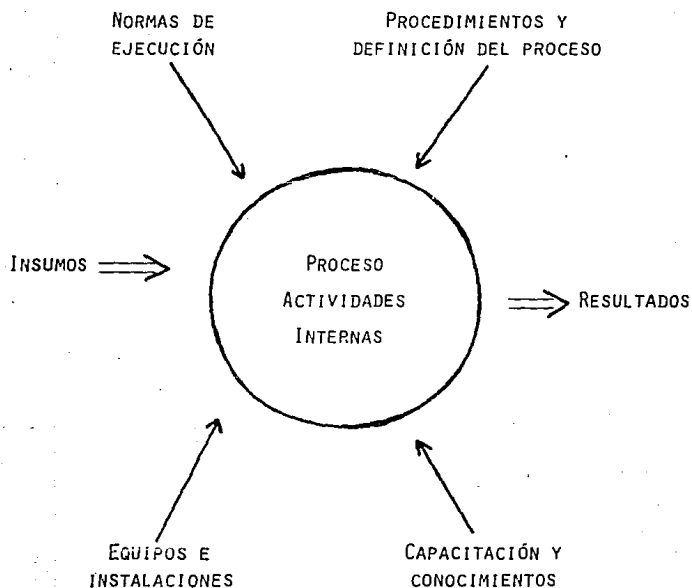
ÁREA O DEPTO. _____

RESPONSABLE: _____

PUESTO: _____

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS DEL ÁREA	RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS	METAS	OBSERVACIONES

MODELO DE PROCESO



FORMATO F 2

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ PUESTO: _____ FECHA: _____

DEPTO. _____ GERENCIA: _____ PERIODO DE EVALUACIÓN _____

OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	ESTANDARES DE EVALUACION

FORMATO F 3

A P E N D I C E S

**ANALISIS DE PUESTOS UTILIZADO PARA
CONOCER LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES
DEL PUESTO**

FORMATO DE ANALISIS DE PUESTO

I. FICHA DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: _____ NIVEL: _____

LOCALIZACIÓN FÍSICA: (SEÑALAR EDIFICIO, PISO, ETC. DONDE SE -
DESARROLLA LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL PUESTO). _____

HORARIO NORMAL DE TRABAJO:

A) DÍAS : DE _____ A _____

B) HORAS: DE _____ A _____

UBICACION ORGANIZACIONAL

REPORTA A: _____

LE REPORTAN: _____

II. DESCRIPCION GENERICA: (ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES GE-
NERALES DEL PUESTO).

¿EN QUÉ CONSISTE EL TRABAJO?

III. DESCRIPCION ESPECIFICA: DESCRIBIR EN LA FORMA MÁS DETA-
LLADA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.

- A) ACTIVIDADES DIARIAS: DESCRIBA TODAS Y CADA UNA DE --
LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA DIARIAMENTE, ENUNCIÁNDO-
LAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA, ASÍ COMO EL TIEMPO DE -
EJECUCIÓN.

- B) FUNCIONES PERIODICAS: DESCRIBA CADA UNA DE LAS TA---
REAS O ACTIVIDADES QUE REALIZA O TIENE QUE ENTREGAR
EN UN TIEMPO FIJO.

EJEMPLO: C/2 DÍAS, C/SEMANA, C/15 DÍAS, C/MES,
C/SEMESTRE O C/AÑO.

- C) FUNCIONES EVENTUALES: DESCRIBA CADA UNA DE LAS TA---
REAS O ACTIVIDADES QUE REALIZA A INTERVALOS IRREGULA
RES. TRABAJOS QUE RARA VEZ LE ENCOMIENDAN.

IV. ESCOLARIDAD FORMAL:

A) ¿CUÁL ES LA FORMACIÓN ACADÉMICA NECESARIA PARA REALIZAR TODAS LAS TAREAS DE SU PUESTO?

V. MAQUINARIA: ¿QUÉ TIPO DE APARATO O MAQUINARIA SE REQUIERE PARA REALIZAR LAS TAREAS DE SU PUESTO?

INDIQUE CUÁL ES EL GRADO DE DOMINIO NECESARIO, ASÍ COMO EL PORCENTAJE DE TIEMPO QUE LO REQUIERE.

A) TAREA _____

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% APROX.
----------------------------	---------------------------	-----------	-----------	----------

B) TAREA _____

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% APROX.
----------------------------	---------------------------	-----------	-----------	----------

c) TAREA _____

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% APROX.

VI. RESPONSABILIDAD: INDIQUE EN QUÉ CONCEPTO DE LOS QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN TIENE RESPONSABILIDAD.

-RESPONSABILIDAD EN BIENES-

- A) TELÉFONO B) ESCRITORIO C) SILLA D) PAPELERA
E) ARCHIVERO F) ARTS.DE ESCRITORIO G) PRODUCTOS TERMINADOS.
H) MÁQUINAS Y/O APARATOS I) OTROS (ESPECIFIQUE) _____

-RESPONSABILIDAD EN VALORES-

- A) DINERO _____ CANTIDAD \$ _____
B) DOCUMENTO AL PORTADOR \$ _____
C) USTED COMO RESPONSABLE DEL PUESTO PUEDE OCASIONAR DAÑOS A LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE CUIDADO? SI () -
_____ NO ()

DE UN EJEMPLO: _____

- RESPONSABILIDAD EN CONTACTOS-

- A) TIENE CONTACTO CON EL PÚBLICO SI () NO ()
B) TIPO DE CONTACTO
- PERSONAL
- POR TELÉFONO
- POR CORRESPONDENCIA

C) QUÉ PODRÍA OCASIONAR POR UN TRATO INADECUADO A ESTAS PERSONAS?

-RESPONSABILIDADES EN TAREAS REALIZADAS-

A) EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES CUÁLES SON LOS ERRORES MÁS FRECUENTES QUE PODRÍA COMETER?

ERROR

CAUSA

EFFECTO

B) LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO AFECTAN:

- PARCIALMENTE A PERSONAS DE SU NIVEL
- EL SERVICIO AL PÚBLICO
- EL TRABAJO DE SU UNIDAD
- EL DESARROLLO DE DEPARTAMENTO,

C) EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, TIENE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES. SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO, QUE DAÑO PODRÍA CAUSAR UNA INDISCRECIÓN?

VII. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS PRESCRITOS PARA EL PUESTO.

- CRITERIOS -

- A) USAR EL VERBO EN SEGUNDA PERSONA DEL PRESENTE INDICATIVO; TÉRMINOS COMO: RESUELVE, CALCULA, DIBUJA, DÁ LECTURA, VERIFICA, REDACTA, ETC.
- B) INDICAR LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES REALIZA LAS TAREAS, ESPECIFICANDO EQUIPO, HERRAMIENTA, A PARTIR DE QUÉ INFORMACIÓN, EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS, EN QUÉ LUGAR (ES), ETC.
- C) INDICAR EL NIVEL DE EFICIENCIA EN TÉRMINOS DE: RAPIDEZ, MÍNIMO DE RESPUESTAS CORRECTAS, NÚMERO Y/O TIPO DE ERRORES QUE SE PUEDEN ACEPTAR, EXACTITUD Y/O CARACTERÍSTICAS DE LA EJECUCIÓN CORRECTA.

OBJETIVO _____ COMO RESULTADO DE LAS TAREAS QUE VA A DESEMPEÑAR USTED.

- A. _____

- B. _____

- C. _____

OBJETIVO _____ COMO RESULTADO DE LAS TAREAS QUE VA A DESEMPEÑAR USTED.

- A. _____

B.

C.

OBJETIVO _____ COMO RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES QUE VA A DESEMPEÑAR USTED.

A.

B.

C.

DEFINICION OPERACIONAL DE CONDUCTAS

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS CONDUCTAS A EVALUAR

INFALIBILIDAD (1) QUE LA SECRETARIA REALICE LOS ESCRITOS SOLICITADOS POR SU SUPERIOR CON UNA EXACTITUD DEL 100% DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES ESTÁNDARES DE CALIDAD.
30 PUNTOS

15 PUNTOS A) ORTOGRAFÍA.- QUE EL ESCRITO NO PRESENTE FALTA ALGUNA EN PALABRAS, ACENTOS Y SIGNOS DE PUNTUACIÓN.

15 PUNTOS B) LIMPIEZA.- QUE EL ESCRITO NO PRESENTE BORRONES ENMENDADURAS, NI LETRAS O SIGNOS SOBREPUESTOS Y MANCHAS DE NINGÚN TIPO.

INFALIBILIDAD (2) QUE LA SECRETARIA LLEVE LA AGENDA CON UNA EXACTITUD DEL 100% DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS
10 PUNTOS

3.3. A) ORDEN.- QUE LA SECRETARIA TENGA ANOTADOS EN LA AGENDA CON FECHA DE UN DÍA DE ANTERIORIDAD, LAS JUNTAS, AUDIENCIAS Y DEMÁS EVENTOS A EFECTUARSE.

SE EVALUARÁ UNA VEZ QUE EL JEFE REVISE LOS EVENTOS A REALIZARSE, UN DÍA ANTES, -

CHECANDO EN LA AGENDA Y VER SI ÉSTOS ESTÁN ANOTADOS EN LA FORMA SEÑALADA.

3.4

B) RECORDATORIO.- QUE LA SECRETARIA RECUERDE A SU SUPERIOR CON UN DÍA DE ANTICIPACIÓN LOS EVENTOS A REALIZARSE.

SE EVALUARÁ REVISANDO DOS EVENTOS PRÓXIMOS PASADOS Y SI ÉSTOS FUERON NOTIFICADOS EN LA FORMA SEÑALADA.

3.3.

C) LIMPIEZA.- QUE LA AGENDA PRESENTE AUSENCIA DE: TACHONES, PALABRAS SOBREPUESTAS Y MANCHAS.

SE EVALUARÁ UNA VEZ REVISANDO LA AGENDA.

DESTREZA

10 PUNTOS

(1) ORDEN CON QUE LA SECRETARIA GUARDA LOS DOCUMENTOS Y RAPIDEZ EN DAR LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR SU SUPERIOR DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS.

5

A) ORDEN.- QUE LA SECRETARIA ARCHIVE TODOS LOS DOCUMENTOS SIGUIENDO EL ORDEN DEL SISTEMA UTILIZADO.

SE EVALUARÁ UNA VEZ REVISANDO EL ARCHIVO Y VER LA FORMA EN QUE SE ENCUENTRA ORDENADO.

- 5 B) RAPIDEZ.- QUE LA SECRETARIA NO DEMORE MÁS DE 3 MINUTOS EN DAR LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR EL JEFE.

DESTREZA
10 PUNTOS

- (2) RAPIDEZ Y EXACTITUD CON QUE LA SECRETARIA TOMA EL DICTADO, DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS.

- 5 A) RAPIDEZ.- QUE LA SECRETARIA AL DICTARSELE ANOTE COMO MÍNIMO 60 PALABRAS POR MINUTO.

- 5 B) EXACTITUD.- QUE HAYA UNA CORRESPONDENCIA DE UNO A UNO, ENTRE EL DICTADO Y EL CRITERIO ELABORADO POR LA SECRETARIA.

SE EVALUARÁ UNA VEZ DICTÁNDOLE A LA SECRETARIA UN PÁRRAFO DE UN TEMA ELEGIDO AL --- AZAR, QUE CONTENGA 60 PALABRAS.

DESTREZA
10 PUNTOS

- (3) QUE LA SECRETARIA ENVÍE EL PEDIDO DE PAPELERÍA AUTORIZADO POR EL JEFE AL DEPARTAMENTO DE ALMACENES, CADA VEZ QUE SE REQUIERA.

SE EVALUARÁ PREGUNTÁNDOLE A LA SECRETARIA SI NECESITA ALGÚN MATERIAL DE PAPELERÍA; SI LO NECESITA, SE LE PREGUNTARÁ SI HIZO EL PEDIDO, Y SE CHECARÁ LA COPIA DEL MISMO.

DESTREZA

(4)

10 PUNTOS

QUE LA SECRETARIA ENVIE AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES EL REPORTE DEL APARATO DESCOMPUESTO EL DÍA QUE SE DESCOMPONE.

SE EVALUARÁ UNA VEZ, REVISANDO EL FUNCIONAMIENTO DE LOS APARATOS, SI NO FUNCIONAN, SE PREGUNTARÁ CUANDO SE DESCOMPUSO Y SE CHECARÁN LAS FECHAS DE LOS REPORTES SEGÚN CORRESPONDA.

CORTESIA

10 PUNTOS

QUE VISITANTES Y PERSONAL QUE TIENEN RELACIÓN DE TRABAJO CON LA SECRETARIA, NO DEN QUEJA ALGUNA DE SU TRATO.

SE EVALUARÁ UNA VEZ EN LA SEMANA, ENTREVISTANDO A UN EMPLEADO Y A UN VISITANTE ELEGIDOS AL AZAR, ACERCA DE SI ES O NO AMABLE LA SECRETARIA.

DISCRECION

10 PUNTOS

QUE LA SECRETARIA NO DIVULGUE LA INFORMACION QUE ES CONSIDERADA POR LA EMPRESA COMO CONFIDENCIAL.

SE EVALUARÁ UNA VEZ A LA SEMANA, CON EL REPORTE DEL JEFE.

TOTAL DE PUNTOS: 100

INSTRUCCIONES PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO DE LA SECRETARIA A SU CARGO

PARA QUE USTED PUEDA EVALUAR A SU SECRETARIA, PRIMERO DE
BE OBSERVAR LAS CONDUCTAS QUE SE ESTABLECEN EN LA HOJA DE RE-
GISTRO Y DE ESTA FORMA CONTESTAR SI SE CUMPLIÓ O NO CADA ACTI-
VIDAD, DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN DE ÉSTAS Y EL PERÍODO DE OB-
SERVACIÓN EN EL CASO DE ALGUNAS DE ELLAS

TAMBIÉN DEBERÁ FIRMAR LA HOJA DE REGISTRO PARA QUE PUEDA
TENER VALIDEZ LA EVALUACIÓN.

HOJA DE REGISTRO

FECHA: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

INSTRUCCIONES: MARQUE UNA X DENTRO DEL () SEGÚN CORRESPONDA Y EL NÚMERO DE ERRORES, SISTEMA UTILIZADO, TIEMPO EMPLEADO Y NÚMERO DE PALABRAS ESCRITAS, SEGÚN SEA EL CASO

CONDUCTA		CRITERIO		NUMERO DE ERRORES
		SI	NO	
INFABILIDAD (1)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	_____
	B) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	_____
INFABILIDAD (2)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	_____
	B) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	_____
	C) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	_____
DESTREZA (1)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	SISTEMA _____
	B) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	TIEMPO _____
DESTREZA (2)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	PALABRAS _____
	B) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	No. ERRO- RES _____
DESTREZA (3)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	
DESTREZA (4)	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	
CORTESIA	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	
DISCRESION	A) SE CUMPLIÓ EL CRITERIO?	()	()	
OBSERVADOR:	_____			

**CEDULA DE EVALUACION
(GRUPO ADMINISTRATIVO)**

**CEDULA DE EVALUACION
(GRUPO ADMINISTRATIVO)**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO**

FECHA:

DÍA MES AÑO

PERSONA QUE EVALÚA

NOMBRE

PUESTO

AREA

FACTORES

PERSONA EVALUADA

NOMBRE

PUESTO

AREA

ALTERNATIVAS

CALIDAD DE TRABAJO

GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACIÓN Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS.

- REALIZA TRABAJOS EXCELENTES, EXCEPCIONALMENTE COMETE ERRORES, ÚNICAMENTE REQUIERE SUPERVISIÓN ESPORÁDICA. []

- GENERALMENTE REALIZA BUENOS TRABAJOS CON UN MÍNIMO DE ERRORES. LAS REVISIONES QUE AMERITA SON DE RUTINA. []

- REQUIERE SUPERVISIÓN ESTRECHA DEBIDO A LOS ERRORES QUE COMETE. []

- SU TRABAJO CONTIENE UN ALTO ÍNDICE DE ERRORES POR LO QUE DEBE SER REVISADO DE MANERA PERMANENTE. []

CRITERIO

APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.

—LA SOLUCIÓN QUE DA A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO ES SIEMPRE LA ACERTADA DEBIDO A SU CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS []

—EN GENERAL SOLUCIONA ACEPTABLEMENTE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, APLICANDO LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS. []

—AUN CUANDO MUESTRA FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, ÉSTOS NO SON MUY RELEVANTES; SIN EMBARGO, REQUIERE DE ORIENTACIÓN A FIN DE GARANTIZAR LA APLICACIÓN IDÓNEA DE POLÍTICAS Y NORMAS DE TRABAJO. []

—MUESTRA NOTABLES FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN. FRECUENTEMENTE REQUIERE ORIENTACIÓN. []

COLABORACION

DISPOSICIÓN A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

—SE DISTINGUE POR SU DISPOSICIÓN A AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO, CONTRIBUYENDO SIEMPRE DE MANERA ESPONTÁNEA. []

—TIENE BUENA DISPOSICIÓN PARA AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CUANDO SE LE SOLICITA. []

—MANIFIESTA DISPOSICIÓN A PRESTAR AYUDA EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO SIEMPRE QUE SE LE ORDENA. []

—MANIFIESTA OBJECIONES A COLABORAR EN EL TRABAJO CUANDO SE LE ORDENA. []

USO DE MATERIALES Y EQUIPOS

CONSERVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL PARA LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.

—SE ESMERA EN LA CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS DE TRABAJO DE MANERA QUE NO EXISTEN NI DESPERDICIOS NI DETERIORES INJUSTIFICADOS. []

—PROCURA CONSERVAR SU EQUIPO DE TRABAJO Y UTILIZA ADECUADAMENTE LOS MATERIALES DE MANERA QUE EL DETERIORO Y EL DESPERDICIO SON LOS NORMALES. []

—MANIFIESTA EVENTUALES FALLAS EN EL CUIDADO DEL EQUIPO, PROPICIANDO SU DETERIORO Y DESPERDICIO DE MATERIAL. []

—DEMUESTRA NEGLIGENCIA EN LA CONSERVACIÓN DEL EQUIPO Y LA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL, OCASIONANDO DETERIORES Y DESPERDICIOS INJUSTIFICADOS. []

DISCIPLINA

ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

—SIEMPRE SE SUJETA A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS. []

—OCASIONALMENTE PONE OBJECCIÓN A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS. []

—CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD Y NO ACATA LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS []

—NO CUMPLE Y/O EVADE LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS. []

FIRMA DEL EVALUADOR _____ TOTAL DE PUNTOS []

PLANTILLA DE CALIFICACION DE LA CEDULA DE EVALUACION
GRUPO ADMINISTRATIVO
FACTORES

CALIDAD DEL TRABAJO	CRITERIO	COLABORACION	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	DISCIPLINA	C A T E G O R I A S	
25.00	30.00	10.00	15.00	20.00		100
18.75	22.5	7.50	11.25	15.00		75
12.50	15.00	5.00	7.50	10.00		50
6.25	7.5	2.50	3.75	5.00		25

GLOSARIO DE TERMINOS

- ACCIÓN** = TÉRMINO GENERAL QUE DESIGNA TODOS LOS MOVIMIENTOS O PAUTAS DE MOVIMIENTOS CON LOS CUALES SE HALLAN O HAN SIDO CORRELACIONADAS - - CIERTAS PAUTAS.
- APTITUD** = CAPACIDAD DE APROVECHAR TODAS LAS ENSEÑANZAS, CAPACITACIÓN O EXPERIENCIA EN UN DETERMINADO ÁMBITO DE DESEMPEÑO.
- CALIDAD** = CONJUNTO DE PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO, REFERIDA A SU HABILIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES O REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES O USUARIOS.
- EFICACIA** = MEDIDA EN QUE SE ALCANZAN LAS METAS. RESULTADO LOGRADO EN COMPARACIÓN CON EL RESULTADO POSIBLE.
- EFICIENCIA** = GRADO DE EFICACIA CON QUE SE UTILIZAN LOS RECURSOS PARA CREAR UN PRODUCTO ÚTIL.
- ESTÍMULO** = AGENTE O CONDICIÓN EXTERNA O INTERNA QUE A TRAVÉS DE RECEPTORES (ÓRGANOS SENSORIALES) - PUEDE INFLUIR SOBRE EL ORGANISMO.
- HABILIDAD** = CAPACIDAD DE REALIZAR DETERMINADAS TAREAS O

RESOLVER DETERMINADOS PROBLEMAS.

- INCENTIVO** = AGENTE EXTERIOR A LA PERSONA, QUE HACE POSIBLE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA ELABORAR Y RELACIONAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- PERCEPCIÓN** = ENTRADA EN LA CONCIENCIA DE UNA IMPRESIÓN SENSORIAL, LLEGADA PREVIAMENTE A LOS CENTROS NERVIOSOS. (COMPRESIÓN DEL OBJETO Y SU SIGNIFICACIÓN).
- PERSONALIDAD** = ORGANIZACIÓN MÁS O MENOS PERMANENTE DE LA UNIDAD BIO-PSICO-SOCIAL DE UN INDIVIDUO FRENTE A SU MEDIO AMBIENTE.
- PRODUCTIVIDAD** = USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.
- SENSACIÓN** = VIVENCIA SIMPLE PRODUCIDA POR LA ACCIÓN DE UN ESTÍMULO SOBRE UN ÓRGANO SENSORIAL.
- TELEOLOGÍA** = ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN A UN OBJETIVO Y LA DETERMINACIÓN POR UN OBJETIVO DE TODOS LOS ACTOS Y ACONTECIMIENTOS HUMANOS, HISTÓRICOS Y NATURALES.

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

1. APUNTES DEL CURSO "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS", DELEGACIÓN - BENITO JUÁREZ, 1987.
2. APUNTES DEL CURSO "PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE DESARROLLO Y HABILIDADES EN ADMINISTRACIÓN", C.A.P.I.N.-T.E., 1987.
3. APUNTES DEL SEMINARIO DE "TÉCNICAS Y HABILIDADES PARA SU PERSIVISORES", A.M.A., 1987.
4. ARIAS GALICIA, FERNANDO, 1982, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS.
5. ARISTA QUEZADA, MARÍA GRISELDA, 1978, TESIS: "UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACIÓN DE PERSONAL", FACULTAD DE PSICOLOGÍA, U.N.A.M.
6. BERNAL, JHON D., 1979, "LA CIENCIA EN LA HISTORIA", MÉXICO, EDITORIAL NUEVA IMAGEN.
7. BIBLIA, 1968, MADRID, ESPAÑA, EDITORIAL APOSTOLADO DE LA PRENSA, S. A.
8. BONGE KROUSE, DOROTHY, 1978, "ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ADMINISTRACIÓN", EDITORIAL CECSA.
9. BROWN, J.A.C., 1975, "LA PSICOLOGÍA SOCIAL EN LA INDUSTRIA", MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
10. CRUZ CABELLO, ARACELI, TESIS: "PROYECCIÓN Y ALCANCE DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA", U.N.A.M., FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

11. CURSO "COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN", I.C.A.M.E.X., - 1988.
12. DE LUCAS ORTUETA, RAMÓN, 1976, "ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DE LAS EMPRESAS", EDITORIAL LIMUSA.
13. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SOPENA CONCISA, 1973, EDITORIAL RAMÓN SOPENA, S. A., BARCELONA.
14. ENCICLOPEDIA PSICOLÓGICA DE LA EDUCACIÓN, TOMO IV, MÉXICO, EDITORIAL DEL VALLE DE MÉXICO, S. A. DE C. V.
15. ENCICLOPEDIA SOPENA CONCISA, 1974, BARCELONA, EDITORIAL RAMÓN SOPENA, S. A.
16. ESTRADA SOLÍS, ELIA, 1978, "UNA APLICACIÓN DEL M.C.I. PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORES".
17. FROMM, ERICH, 1977, "EL MIEDO A LA LIBERTAD", BUENOS AIRES, EDITORIAL PAIDOS.
18. GARCÍA HERNÁNDEZ, VICENTE, 1973, TESIS: "LA IMITACION GENERALIZADA COMO VARIABLE DE LAS INSTANCIAS DE UNA CLASE DE RESPUESTA DISCRIMINADA COMPLEJA", U.N.A.M.
19. GARCÍA MÉNDEZ, MIRNA, 1978, "APLICACIÓN DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN A NIVEL SUPERVISORES".
20. GARCÍA VALENCIA, ANTONIO, 1978, "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA", MÉXICO, EDITORIAL PORRÚA, S. A.
21. GRADOS ESPINOSA, JAIME A., 1983, "CALIFICACIÓN DE MÉXICOS", MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS.

22. GRADOS ESPINOSA, JAIME A., 1988, "INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN", MÉXICO, ED. EL MANUAL MODERNO.
23. HAWEL, WILLIAM, 1979, "PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL", MÉXICO, EDITORIAL MODERNA.
24. HERBERTZ, SIMÓN A., 1978, "EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO", EDITORIAL AGUILAR.
25. JIMÉNEZ, ALVARO, 1984, "MANUAL DE TÉCNICAS DE EVALUACIÓN", MÉXICO, EDITORIAL NUEVA GENERACIÓN.
26. KEITH, DAVIS, 1986, "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO", MÉXICO, EDITORIAL MC. GRAW HILL.
27. MARX, HILLIS, 1979, "SISTEMAS Y TEORÍAS PSICOLÓGICAS CON TEMPORÁNEAS", BUENOS AIRES, EDITORIAL PAIDOS.
28. MARX, KARL, 1966, "EL CAPITAL, CRÍTICA A LA ECONOMÍA POLÍTICA", MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.
29. MARX, KARL, 1974, "TRABAJO ASALARIADO Y CAPITAL", EDITORIAL ARTES.
30. MC. QUAG, JACK, 1983, "CÓMO MOTIVAR A LA GENTE", MÉXICO EDITORIAL LOGOS CONSORCIO.
31. MILTON LIBLUM, JAMES, 1981, "PSICOLOGÍA INDUSTRIAL SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y SOCIALES", MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS.
32. MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ, MA. ESTELA, TESIS: "PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO DEL PERSONAL EN EL SECTOR CENTRALIZADO", U.N.A.M., FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

33. MORALES M., LUISA, 1981, "PSICOMETRÍA APLICADA", MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS.
34. PETROVSKY, 1980, "PSICOLOGÍA GENERAL", MOSCÚ, EDITORIAL PROGRESO.
35. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA, 1984, LA HABANA, VOLUMEN - No. 2.
36. REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ANTOLOGÍA 1956-1983, EDICIONES I.N.A.P., TOMADO DE GUADALUPE RIVERA MARÍN REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA No. 8, ABRIL-JUNIO DE 1958.
37. REYES PONCE, AGUSTÍN, 1979, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL" MÉXICO, EDITORIAL LIMUSA.
38. RODRÍGUEZ SOSA, JOSEFINA, 1979, "EVALUACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL EN UN GRUPO SECRETARIAL", FACULTAD DE PSICOLOGÍA, U.N. A.M.
39. SCHEIN, EDGAR M., "PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN", BOGOTÁ.
40. SIEGUEL, LAURENCE, 1972, "PSICOLOGÍA INDUSTRIAL", MÉXICO EDITORIAL CONTINENTAL.
41. SIERRA, JOSÉ LUIS, 1974, "VALORACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE PERSONAL", ESPAÑA, EDICIONES DEUSTO.
42. TANNENBAWN, 1981, "LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL", MÉXICO, EDITORIAL CONTINENTAL, S. A. DE C. V.

43. TERRY R., GEORGE, 1977, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", MÉXICO, EDITORIAL CONTINENTAL.
44. TIFFIN, 1959, "PSICOLOGÍA INDUSTRIAL", MÉXICO, EDITORIAL DIANA.
45. VÁZQUEZ MÉNDEZ, JESÚS, 1980, "LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN", LA HABANA, EDITORIAL PEDAGÓGICA.
46. WAKELEY, SMITH H., 1978, "PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL", ED. MC. GRAW HILL, S. A. DE C. V.
47. ZERILLI, ANDREA, 1974, "VALORACIÓN DEL PERSONAL", ESPAÑA EDICIONES DEUSTO.
48. ZORRILLA MARTÍNEZ, PEDRO, 1972, "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL", TOMO I, U.N.A.M., FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.