



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**" LA CALIFICACION DE MERITOS EN LAS
GRANDES INDUSTRIAS FARMACEUTICAS EN
EL D.F. Y AREA METROPOLITANA "**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

MA. DEL ROCIO LOPEZ MONICO

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
CUAUTITLAN-CUAUTITLAN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes. nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Calificación de Méritos en las grandes industrias
farmacéuticas en el D.F. y Area Metropolitana".

que presenta la pasante: María del Rocío López Mónico
con número de cuenta: 7857017-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :

-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----
Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 23 de marzo de 1995

PRESIDENTE L.A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Eva Lilia Torres Reyes

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez

PRIMER SUPLENTE L.C. Alejandro Amador Zavala

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Teresa Muñoz García

AL TODO PODEROSO:
POR MI EXISTIR EN
ESTE MUNDO. GRACIAS

A MIS PADRES:
POR HABER RECIBIDO DE
ELLOS LA HERENCIA MAS
VALIOSO, MI FORMACION
SOCIAL Y PROFESIONAL.

MAESTROS Y AMIGOS:
GRACIAS POR EL APOYO
MORAL, ESPIRITUAL Y
MATERIAL.

LA CALIFICACION DE MERITOS EN LAS GRANDES INDUSTRIAS FARMACEUTICAS EN EL D.F. Y AREA METROPOLITANA

INDICE

INTRODUCCION		1
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CALIFICACION DE MERITOS		3
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.		4
1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.		6
1.3 CONSECUENCIAS.		7
CAPITULO II. CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.		9
2.1 RECLUTAMIENTO.		11
2.2 SELECCION.		20
2.3 INDUCCION.		24
2.4 DESARROLLO.		30
2.5 EVALUACION.		33
CAPITULO III. LA CALIFICACION DE MERITOS.		43
3.1 CONCEPTO DE LA CALIFICACION DE MERITOS.		44
3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS.		46
3.3 OBJETIVOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.		47
3.4 FUNCIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS		48
3.5 UBICACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.		75

CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

76

**LA CALIFICACION DE MERITOS EN LAS GRANDES
INDUSTRIAS FARMACEUTICAS EN EL D.F. Y AREA
METROPOLITANA.**

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.

77

4.2 HIPOTESIS.

78

4.3 DEFINICION DEL UNIVERSO.

79

4.4 TECNICA A UTILIZAR.

81

4.5 TRABAJO DE CAMPO.

87

CONCLUSIONES Y

115

SUGERENCIAS.

116

BIBLIOGRAFIA.

117

INTRODUCCION.

En el ámbito de toda empresa ya sea de cualquier actividad a la que se dedique, el elemento humano es un factor primordial e importante para su funcionamiento, dadas las diferencias individuales que cada persona posee, como sus cualidades y defectos, aptitudes e inaptitudes, es lo que hace de una persona ser diferente de las demás. Por tal motivo el conocer, dirigir y guiar al elemento humano debe ser una meta que toda autoridad empresarial tiene la obligación de cumplir.

Dentro de una empresa las diferentes individualidades se hacen más notables ya sea por la cantidad y calidad del trabajo, habilidades, cualidades, etc., hacen que el supervisor o jefe inmediato vaya conociendo y diferenciando a cada subordinado. Pero en ocasiones el supervisor o jefe se deja llevar por falsas apreciaciones que tienden a distorsionar la verdadera imagen de una persona, generando que ésta se sienta inapreciada y frustrada dentro de su trabajo, situación que trae como consecuencia bajo rendimiento en la productividad de la persona al desempeñar sus labores.

Para subsanar estas deficiencias y tener un mayor conocimiento de la capacidad y responsabilidad del factor humano que está involucrado en los objetivos de una empresa, fué como surgió la Técnica de la Calificación de Méritos, con el firme propósito de mejorar y apreciar el desempeño de cada subordinado para futuras promociones, ascensos, transferencias, etc., como un sistema de protección de su potencial y como estímulo a su desarrollo laboral dentro de la organización.

La Calificación de Méritos deberá estar estructurada y coordinada para su permanente actualización, de la cual depende la correcta y real valoración de los aspectos a calificar en cada persona al desempeñar su trabajo. Con lo anterior la Calificación de Méritos en la Industria Farmacéutica es de vital importancia pues se debe producir con calidad, dada la responsabilidad de controlar y mejorar la salud de todo un país. El tener recursos humanos profesionales y especializados garantiza en cierta forma cubrir los objetivos

y necesidades de esta industria. Además permite que el ser humano se involucre cada día más en su área de trabajo logrando la integración de grupo y mantener una estrecha comunicación.

Cualquier persona para producir con calidad en la rama farmacéutica requiere de todo un proceso de comunicación, ejecución y control de los altos mandos, los cuales deben conocer las actitudes y cualidades de los subordinados mediante una constante observación continua y así poder calificar su desempeño dando como consecuencia una posible transferencia, promoción, ascenso, premio, etc.

Cuando se reconoce al trabajador por su mérito en la realización de sus tareas, se obtiene de dicho trabajador una respuesta para impulsar y elevar más aún su calidad de productividad la cual repercute en el bienestar de la sociedad que lo rodea, así como en los objetivos de la empresa y del propio trabajador.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CALIFICACION DE MÉRITOS.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

1.3 CONSECUENCIAS.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

La técnica de Calificación de Méritos tuvo su origen según los autores; Smyth y Murphy en su obra "Job Evaluation and Employeec Rating", a principios del siglo XIX por Robert Owen, quien en su fábrica de tejidos de algodón en New-Lanak, Escocia; llevaba libros sobre el "Caracter" de sus empleados, y colocaba una marca de color como Indicación del mérito realizado en los bancos de cada obrero durante su trabajo diario y que iba desde el grado malo hasta el excelente. Colocaba el resultado a la vista de cada obrero en su lugar de trabajo.

El desarrollo subsecuente fue lento dado que los patrones daban gran importancia al factor antigüedad, olvidando otros factores de gran importancia. Esta situación trajo como consecuencia graves conflictos entre patrones y obreros. No fue sino hasta el año de 1915 en algunas oficinas gubernamentales de los Estados Unidos de Norteamérica, introdujeron el uso de sistemas de Calificación de Méritos individuales para instructores.

Al año siguiente el "Burean of Salesmanship", hizo algunos estudios tendientes a investigar un método práctico para seleccionar vendedores de acuerdo con ciertas categorías y méritos necesarios para éstos en el desarrollo de su trabajo. Esto implicó que en 1917 se aplicara un sistema de escala de Calificación de Méritos con el fin de seleccionar a los mejores vendedores.

Posteriormente de las Investigaciones realizadas por esta oficina, el Departamento de Guerra de los Estados Unidos de Norteamérica, implantó un sistema de comparación de hombre a hombre de 1919 y que aplicó en todas sus oficinas como mando teniendo por objetivo:

1.- Seleccionar candidatos para atender la Escuela Militar para posibles oficiales.

2.- Para seleccionar graduados de éstas Escuelas, para darles determinada comisión.

3.- Para promociones y transferencias.

Un avance más se registra en la llamada "Ley para la clasificación del personal federal de los Estados Unidos de Norteamérica" (clasificación actualizada de 1923), la cuál determina los procedimientos de valoración relativos al personal dependiente del Gobierno Federal. Diciendo el Texto como sigue: La Administración reexamina y puede revisar sistemas uniformes ya establecidos o a establecer, para valorar la eficiencia de los diversos grados o clases jerárquicas.

El responsable de cada oficina valorará de acuerdo con estos sistemas la productividad de cada empleado por él dirigido o controlado. Las actuales valoraciones para cada grado o clase deberán estar a plena disposición de la Inspección de la administración.

El desarrollo y mejoras en la técnica de la Calificación de Méritos han seguido dando como resultado que actualmente las empresas hacen mucho más uso y aplicación de ella; sabiendo aprovechar íntegramente sus beneficios.

Sin embargo, dentro de nuestro país esta técnica no ha sido desarrollada ni difundida tan íntensamente como lo es actualmente en otros países, dando como resultado que en muchas empresas se utilizan sistemas inadecuados e inoperantes para ellas, y en otras no conocen esta técnica ni sus beneficios, por lo que el presente estudio va encaminado a demostrar la confianza y validez de la Técnica de Calificación de Méritos.

1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Es importante la Calificación de Méritos en la Industria Farmacéutica, ya que, permite conocer al individuo dentro de la empresa sus tendencias, su rendimiento sus cualidades, su interés, etc., facilitando la resolución de problemas económicos, de selección, traslado, laborales, etc.

Actualmente existe una tendencia a considerar los problemas relacionados con los elementos humanos que integran una empresa, basada en la mayor parte de las ocasiones en el interés individual de la empresa. Por tanto se requiere de un planteamiento y una resolución relacionados con el factor humano. Para esto, es importante cada día más técnicas relacionadas con la Calificación de Méritos, selección de personal, valoración de tareas, buzones de sugerencias, etc.

La importancia de aplicar una técnica para la valoración de los diferentes elementos del individuo, proporciona a jefes y supervisores información a quienes se otorgará ascensos, ocupar puestos vacantes internos dentro de la empresa, así como ajuste de sueldos y salarios, merecedores de transferencias como resultado de su desarrollo en su trabajo, además nos indicará donde es necesario capacitación y entrenamiento.

La Calificación de Méritos como técnica reduce las apreciaciones subjetivas y globales del conjunto de cualidades y habilidades del trabajador, haciéndolo en un período de tiempo determinado y conservando los registros obtenidos que posteriormente se pueden revisar.

1.3 CONSECUENCIAS.

La Calificación de Méritos anteriormente solo se basaba en valorar la capacidad del factor humano empíricamente por medio de apreciaciones de donde diferían los juicios y así poder decir qué empleado era más eficaz, puntual, organizado, pulcro, responsable, capaz, etc.

Los hombres inspeccionados, eran calificados a base de aproximaciones y sin ningún fundamento de algún sistema, indiferenciado e impreciso del conjunto de cualidades que requiere el individuo para hacer un buen trabajo, sin tener un tiempo definido para su calificación y no se consignaba ni se registraban.

Esta valoración de Méritos en el factor humano ha sido un capítulo importante para decidir si un empleado "X" debe ostentar determinado cargo o ser merecedor de algún mérito otorgable, como consecuencia de su desempeño.

La Calificación de Méritos por tanto constituye la valoración separada de cada característica del trabajador y eliminar la apreciación global, vaga e imprecisa, ya que el ser humano puede ser excepcional, mediano o malo en sus cualidades.

El diseñar, desarrollar y administrar un sistema de Calificación de Méritos ayuda a determinar las posibles promociones, transferencias, ascensos, aumentos de sueldos y salarios, entrenamiento y preparación del personal en cualquier empresa.

Así también, para que la Calificación de Méritos cubra lo anterior es necesario que cada empleado conozca su calificación y opinión de su jefe mediante las entrevistas de los mismos, dichas entrevistas deben realizarse cada seis meses y en un lugar o departamento privado para realizar la valoración del desempeño con el tiempo requerido.

Apoyar y corregir las deficiencias existentes en el desempeño del trabajador, así como deficiencias personales, mediante cursos de capacitación, entrenamiento y orientación, ya sea Internos o externos.

CAPITULO II. CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 RECLUTAMIENTO.

2.2 SELECCION.

2.3 INDUCCION.

2.4 DESARROLLO.

2.5 EVALUACION.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En la vida de toda organización encontramos grupos de individuos que planean, organizan, ejecutan y controlan el trabajo requerido para lograr el éxito.

Con la existencia de un departamento que capte, acrecente y conserve los Recursos Humanos, se desarrollan sistemas de prestaciones y servicios, los de seguridad e higiene; así como diversas funciones, entre las que destacan:

- El Reclutamiento.
- La Selección.
- La Inducción.
- El Desarrollo.
- La Contratación y
- La Administración de Sueldos y Salarios.

El hecho de proporcionar bases justas para retribuir al personal de manera equitativa, es la razón de existencia de la Administración de Sueldos y Salarios; para lo cual emplea los siguientes medios:

- Análisis de Puestos
- Valuación de Puestos y
- La Calificación de Méritos.

Este último punto es la base principal de esta investigación la cual se amplía en los siguientes capítulos.

2.1 RECLUTAMIENTO.

Es la obtención de candidatos capaces para cubrir las vacantes que se presenten en la empresa.

De no existir el candidato deseado, deberá procurarse cubriría, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto significa un ascenso.

También se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, que son medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La efectividad del reclutamiento anticipará las necesidades que hayan sido planeadas. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. Pues toda empresa requiere candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización.

El reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Para ésto es necesario seguir paso a paso, iniciando con la recepción de requisición de personal para los puestos vacantes y la descripción del perfil de dichos puestos para lo cual se presentan los formatos 1 y 2.

La persona encargada del reclutamiento no tiene autoridad para efectuar cualquier actividad del mismo, sin la debida toma de decisión de parte del departamento que solicita el puesto vacante.

El reclutamiento es una función de STAFF, y sus actos dependen de una decisión de la línea oficializada mediante una orden de servicio, denominada requerimiento de personal. Este documento debe ser firmado por el responsable y solicitante que requiere cubrir algún puesto en su departamento (se presenta formato No.1).

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE ELABORACION: _____

FECHA DE RECEPCION: _____

FOLIO: _____

AREA	DEPARTAMENTO	CENTRO DE COSTOS	
DATOS DEL PUESTO		MOTIVO DE LA REQUISICION	
TITULO: _____		() REEMPLAZO () NUEVA CREACION () INDEFINIDO	
No: VACANTES: _____		() EVENTUAL	
CONFIANZA (): _____		PERSONA A QUIEN REEMPLAZA: _____	
SINDICALIZADO ()		CUBIERTA POR : _____	
PERFIL DEL PUESTO			
EDA: _____	SEXO: _____	HORARIO: _____	
ESCOLARIDAD: _____			
EXPERIENCIA: _____			
OTROS: _____			
APROBACIONES			
SOLICITO	AUTORIZO	AUTORIZO	Vo.Bo.
SOLICITANTE	DIRECTOR DEL AREA	DIRECCION GENERAL	GCIA. RECURSOS

ORIGINAL: RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

COPIA: DEPARTAMENTO SOLICITANTE.

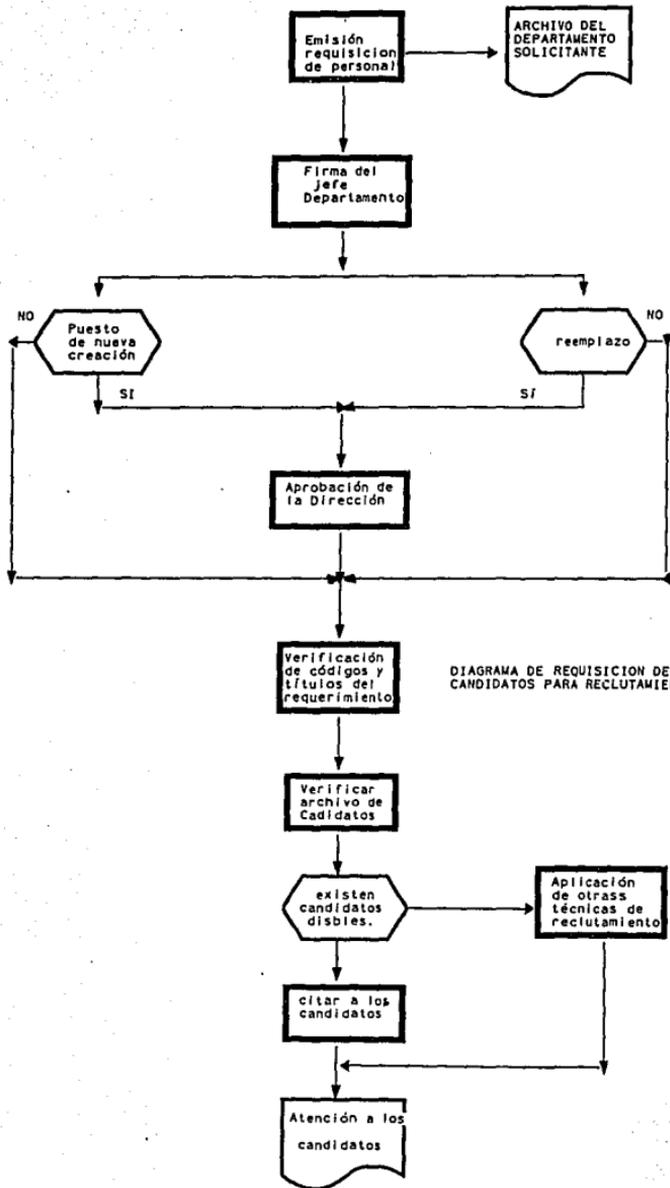


DIAGRAMA DE REQUISICION DE CANDIDATOS PARA RECLUTAMIENTO

Se presenta el formato #2, referente al perfil y descripción del puesto:

PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

AREA: _____ FECHA: _____

II. CONOCIMIENTOS:

NIVEL DE ESTUDIOS ACADEMICOS: _____

ESPECIALIDAD: _____

OTROS ESTUDIOS: _____

IDIOMA (S): _____ HABLA _____ LEE _____ ESCRIBE _____

III. HABILIDADES:

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN EL PUESTO: _____

HABILIDADES INTERPERSONALES: _____

HABILIDADES GERENCIALES: _____

HABILIDADES DE COMUNICACION: _____

IV. EXPERIENCIA LABORAL:

ESPECIFICACIONES: _____

V. CARACTERISTICAS PERSONALES:

EDAD DE: _____ A _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

PRESENTACION: _____ LUGAR DE RESIDENCIA: _____

NECESIDAD DE VIAJAR: _____ FRECUENCIA: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____ RESISTENCIA A LA PRESION: _____

CONSTITUCION FISICA: _____ DIRECCION DE RESULTADOS: _____

OTRAS CARACTERISTICAS: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO.

FECHA: _____	
TITULO DEL PUESTO: _____	
TITULAR: _____	
REPORTA A: _____	
UBICACION: _____	
ANALISTA: _____	
Estoy de acuerdo con todo el contenido aquí descrito.	
APROBACION: _____	_____
TITULAR	JEFE INMEDIATO

I. PROPOSITO GENERAL

II. DIMENSIONES

III. FINALIDADES

DESCRIPCION DEL PUESTO: _____

HOJA: _____ DE: _____

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado, proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. Dicho mercado presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, diagnosticados y localizados por la empresa, tratando de atraer candidatos para atender sus necesidades. Este mercado está constituido por candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) ó disponibles (desempleados) estos candidatos pueden ser reales que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de éste. (1)

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. (2)

El reclutamiento se vale de dos fuentes que son:

- a) FUENTES INTERNAS.- se abastecen de la propia organización; familiares del propio personal, amistades y parientes.**
- b) FUENTES EXTERNAS.- se refiere a las agencias de empleo, medios publicitarios, bolsa de trabajo, universidades, etc.**

RECLUTAMIENTO INTERNO

En el reclutamiento interno se requiere del conocimiento previo de datos e información a los reclutados de la siguiente forma:

- . Pruebas de selección, generadas de su ingreso a la organización y TEST psicométricos de personalidad y habilidades.**
- . Resultados de sus evaluaciones de desempeño.**
- . Resultados de los programas de entrenamiento donde ha participado.**
- . Resultados de análisis y descripciones de los cargos dentro de la empresa.**
- . Verificar sus conocimientos para sus condiciones de promoción y sustitución.**

(1) y (2) CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- . Reduce costos de admisión, de integración y atención de candidatos generados por la organización.**
- . Evita demoras del reclutamiento externo, en proceso de admisión y permite dar velocidad a la transferencia o promoción de inmediato.**
- . Reduce el margen de error, pues el candidato es conocido y evaluado respecto a sus funciones.**
- . Fuente de motivación para el personal con perspectivas de ascensos dentro de la organización.**

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.

- . Existe el riesgo de frustración a los empleados en su potencial cuando se les ofrece oportunidades de crecimiento dentro de la organización.**
- . Crear actitudes negativas en el personal que no tiene potencial para aprovechar las oportunidades de crecimiento en la empresa.**

RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas del reclutamiento.

- . Anuncios en la entrada principal de la empresa.**
- . Contactos con asociaciones Industriales (intercambio de cartera).**
- . Relación con escuelas y universidades.**
- . Recomendados de los funcionarios de la empresa.**
- . Agencias de reclutamiento.**
- . Publicaciones en periódicos.**
- . Mediante el sindicato.**

Por medio de estas técnicas la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.

- . La llegada de un candidato nuevo a la organización trae consigo nuevas ideas, y da diferentes enfoques a los problemas internos de la empresa.**
- . Admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal ya existente.**

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.

- . Se demora más que el interno, debido a la localización de candidatos.**
- . Genera más gastos de admisión, de integración y atención, así como avisos en periódicos.**
- . Generalmente las empresas admiten al personal mediante un contrato por tiempo determinado donde el empleado está a prueba.**
- . Puede frustrar al personal existente en la empresa, pues se generan barreras para su crecimiento personal.**

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1	Reclutamiento y Selección emite el proceso para presentar candidatos.	1		
2	Confiere cargo, grupo salarial, sueldo de administración y cuadro previsión social.			2
3	Registro de cargo y proceso		3	
4	Llenado de propuestas y clasificación de candidatos de acuerdo a requisitos.		4	
5	Realiza primera entrevista de selección.		5	
6	Aplicación TEST de selección		6	
7	Tabulación TEST y desarrollo estadístico de resultados obtenidos.		7	
8	Guía candidato al departamento solicitante para entrevista.		8	
9	Entrevista a candidatos y decidir sobre los mejores.	9		
10	Envía resultados, comprobando clasificación de los colocados.	10		
11	Pide a candidatos busquen resultados en departamento de reclutamiento.	11		
12	Orienta a candidatos sobre beneficios y solicita documentos para contratación.		12	
13	Acompaña a candidato para administración.		13	
14	Envía a candidatos a exámen médico.			14
15	Confiere documentos y efectúa administración.			15
16	Encamina al nuevo empleado al lugar de trabajo y presentarlo.			16
17	Acompaña al nuevo integrante al departamento que lo solicitó.		17	
18	Inicia sus actividades.	18		

2.2 SELECCION.

Es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus potenciales, sus habilidades y sus capacidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelva para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. (3)

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta selección.

Un buen programa de administración de recursos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

La selección es una actividad de opción, decisión, filtración, inversión y clasificación restrictiva. Es bien importante escoger entre los candidatos reclutados, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo. (4)

(3) ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos.

(4) CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos.

El comportamiento que difiere de las personas hace que su desempeño sea distinto con mayor o menor éxito dentro de la empresa, tanto en su capacidad de aprender como en su nivel de realización. Por tanto, la selección tiene la tarea de efectuar el proceso selectivo proporcionando un diagnóstico y pronóstico respecto a sus capacidades. La selección al enfrentar estas diferencias se preocupa por resguardar la objetividad y precisión de la misma mediante su proceso de comparación y decisión. La primera toma dos variables:

* REQUISITOS DEL CARGO (análisis y descripción del cargo)

* PERFIL DE CARACTERISTICAS (candidatos reclutados)

La comparación es desarrollada por la sección de selección de la empresa, la cual cuenta con psicólogos para hacer de la selección un proceso de bases científicas y estadísticamente definidas. Por tanto, le corresponde al departamento solicitante la decisión de aceptación o rechazo de los candidatos seleccionados.

En el proceso de decisión, selección interviene tomando decisiones cuando haya un gran volumen de candidatos; ya que la decisión de aceptación o rechazo corresponde al departamento solicitante de vacantes.

La teoría de las decisiones en el área de test psicológicos y la psicología de personal, son tomadas por el especialista en selección o por el psicólogo y pueden ser de dos tipos:

- a) INSTITUCIONALES.- son las que toma una institución (o persona) y que, por cubrir un elevado número de casos comparables, deben ser relativamente estandarizadas.
- b) INDIVIDUALES.- son aquéllas en las que el principal interesado es exclusivamente el individuo y es su propio sistema de valores el que debe señalarle la mejor actividad a seguir. (5)

(5) CRONBACH Y GLESER, Psychological Tests and Personal Decisions.

En la selección de recursos humanos existe siempre el problema de tomar decisiones respecto a los candidatos. Por tanto, la eficacia de la selección aumenta con la utilización de criterios selectivos más severos (menor número de candidatos admitidos, mayor probabilidad de satisfacción a las necesidades del puesto.

TECNICAS DE SELECCION.

La selección de recursos humanos siendo un sistema de comparación y de toma de decisiones, debe apoyarse en algún patrón o criterio.

- a) **RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE EL CARGO.**- Investigación y evaluación de requisitos y características de candidatos para cubrir un cargo dentro de una organización.
- b) **FICHA DE ESPECIFICACION O PROFISIOGRAFICA.**- atributos psicológicos y físicos necesarios para el buen desempeño del candidato.
- c) **ESCOGENCIA DE TECNICAS PARA LA SELECCION.**- entrevistas, pruebas de conocimiento, test psicométricos y test de personalidad.

- Entrevista: factor importante de evaluación para la decisión final del candidato a ocupar el puesto vacante, la cual se debe llevar con habilidad y tacto.

- Test de conocimiento: son objetivos y tradicionales, evalúan el grado de conocimientos, nociones u habilidades adquiridas a través del estudio de la práctica y experiencia. Estos pueden ser orales, escritos y de realización. En su forma son generales o específicos.

- Test de personalidad: analizan las diversas características determinadas por el carácter y temperamento del individuo.

En el proceso de selección generalmente se aplica más de una técnica de selección por lo cual, las alternativas disponibles son variadas y se dan por etapas.

2.3 INDUCCION.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales: (6)

- 1) Información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento.**
- 2) Información proporcionada por el supervisor.**
- 3) Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto. (6)**

Es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador. Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Una vez seleccionada y contratada una persona a ocupar un puesto dentro de una organización debe conocer las normas, políticas y procedimientos de la misma, para acelerar la integración del individuo a su ambiente laboral.

(6) ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos básicos de un programa de inducción pueden resumirse de la forma siguiente:

- * Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerlos que se sientan parte de la organización.**
- * Familiarizarlos con los objetivos, ideología, historia, estructura operativa , productos o servicios e instalaciones de la organización.**
- * Comunicar información básica: políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y período de pagos.**
- * Presentar las tareas y responsabilidades de su trabajo. (7)**

(7) BYARS LLOYD L., Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones.

MANUAL DE BIENVENIDA

CONTENIDO

- HISTORIA DE LA EMPRESA**
- ORGANIZACION**
- PRODUCTOS**
- PRESTACIONES**
- INFORMACION GENERAL**

INFORMACION QUE DEBE EFECTUARSE DURANTE LA INDUCCION.

DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACION

- Objetivos y filosofía de la empresa.
 - Explicación de operaciones y niveles de autoridad en la organización.
 - Breve historia de la organización.
 - Que se espera del nuevo elemento; actitud, confiabilidad, iniciativa, madurez emocional y aspecto pnal.
 - Funciones y responsabilidades del trabajo.
 - Reglas, reglamentos, normas y procedimientos.
 - Por qué la organización necesita del nuevo empleado.
 - Funciones de la gerencia.
 - Técnicas telefónicas.
 - Leyes citadinas, estatales y federales, si es pertinente.
 - Zonas de riesgo dentro de la orginización.
- Estructura organizacional.

DESDE EL PUNTO DE VISTA NUEVO EMPLEADO

- Bienvenida.
- Introducción departamental y compañeros de trabajo.
- Plática general de oficina y etiqueta comercial.
- Entrenamiento de habilidades.
- Responsabilidades de trabajo.
- Criterios de evaluación del rendimiento.
- Oportunidades de promoción.
- Condiciones de empleo, puntualidad, asistencia, conducta, horas de trabajo, tiempo extra, uniformes, etc.
- Procedimientos de pagos.
- Beneficios: salarios y sueldos, seguridad del trabajo, seguros, instalaciones recreativas, actividad de empleados, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, permisos, pensión y otros pagos.
- Seguridad y prevención de accidentes.
- Normas de personal.
- Técnicas de aprendizaje.

Los programas formales de inducción y orientación pueden espaciarse en períodos de tiempo. La información se puede proporcionar mediante entrevistas, manuales, películas, juntas de grupo (departamental), instalaciones, etc. Muchos programas incluyen planes de entrevistas de verificación después de un mes a tres meses de empleo, para conocer el desenvolvimiento del empleado.

La coordinación central recae en el departamento de personal para una inducción y orientación ordenada y efectiva. Así también, los supervisores representan un papel importante en las inducciones. La inducción es la última etapa de la selección y parte vital en la administración de los recursos humanos, para la adecuada integración de los nuevos elementos humanos en cualquier organización.

"Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una empresa es su recurso humano y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la Inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos." (8)

En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere y se han pasado por alto los problemas que ocasiona creándose su elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles. En estudios que se han realizado referente a la Inducción de personal, demuestra que el ausentismo y abandono de trabajo se presentan en los primeros meses de empleo.

Todo programa de Inducción debe estar apoyado y aprobado por la Dirección y Gerencia de la empresa. También, por los departamentos de personal, selección, capacitación y la línea de operación

Los programas de Inducción deben contener los siguientes puntos básicos e importantes que debe de conocer y manejar el nuevo integrante en una empresa:

A) INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

**manuales, organigramas, reglamentos,
directorios, normas, contratos, formatos.**

B) INFORMACION ECONOMICA

pagos y descuentos.

C) UBICACION DE LA PLANTA

servicios y zonas de peligro.

D) HORARIOS DE TRABAJO

entradas y salidas.

E) OTROS ASPECTOS IMPORTANTES

**presentaciones departamentales,
actividades culturales y sociales.**

F) OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

(8) OROZCO, JORGE E. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.4 DESARROLLO.

Mediante el desarrollo se logra el desenvolvimiento, el incremento de las capacidades del personal y alcanzar así su máxima eficiencia.

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad; carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir. Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano. (9)

El objetivo del desarrollo es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Así también, identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

El desarrollo indica una aplicabilidad general o futura, que sugiere un énfasis mayor en teoría y crecimiento emocional e intelectual.

Es el proceso que se encarga de la mejoría y crecimiento de las habilidades de cada persona dentro de una organización. Este empieza con los programas de inducción para el individuo que ingresa a laborar en cualquier organización.

El departamento de recursos humanos es responsable de planear y revisar programas formales de desarrollo para todo el personal. Debe constar de las siguientes actividades: inducción, entrenamiento de habilidades laborales y gerenciales, así también la evaluación de rendimiento, asesoría y comunicación de las políticas y procedimientos de la organización. (10)

(9) ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos.

(10) BYARS LLOYD L., Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones.

Se sugieren cinco criterios como orientación general que ayudará a definir los objetivos del desarrollo para el personal:

- 1. El patrón debe crear objetivos realistas.**
- 2. El patrón debe alentar a los empleados a crear sus propios objetivos a lo que entrenamiento se refiere.**
- 3. Los objetivos deben ser compatibles en relación al desarrollo del individuo y con los objetivos de la organización.**
- 4. Los objetivos deberán mencionarse claramente y por escrito.**
- 5. Los resultados deberán ser mensurables y verificables. (11)**

El desarrollo tiene relación con el crecimiento de las capacidades del individuo para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Están implícitos también los desafíos, experiencias y demanda del puesto, las cuales llevan a un crecimiento personal.

Surge también la evaluación de necesidades determinadas por el departamento de personal, supervisores y el empleado mismo, quién las señalará. Primeramente se identificarán las tareas y áreas que se desean perfeccionar, así también, las personas que reciben la capacitación con una actitud más receptiva, para los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

El desarrollo a largo plazo va adquiriendo creciente importancia, se reduce la dependencia en el trabajo, lo cual permite las promociones y transferencias, demostrando que los empleados están desarrollando una carrera de crecimiento propio y dentro de la organización.

Los cambios constituyen un desafío permanente, dada la continua generación de cambios. Irónicamente, una organización con buenos programas de desarrollo advierte que está contribuyendo a una alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado. (12)

(11) BYARS LLOYD L., Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones.

(12) WILLIAM B/ WERTHER, JR., Administración de Personal y Recursos Humanos.

La orientación es la parte del proceso de desarrollo que se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización, la unidad en que trabajará y la labor específica,

Como parte del desarrollo, a los empleados se les da entrenamiento para que adquieran habilidades y actitudes para aprender conceptos y reglas con objeto de incrementar su eficiencia en el desempeño de sus labores particulares.

Algunos mtodos utllizados en el entrenamiento son:

- **Entrenamiento de aprendizaje (habilidades)**
- **Entrenamiento en el trabajo mismo (como se lleva a cabo el trabajo con la supervisión).**
- **Entrenamiento de vestíbulo (en el trabajo mismo y fuera de él)**
- **Entrenamiento de aula (fuera del trabajo, abarcando conceptos, teoría y principios).**

2.5 EVALUACION.

Esta técnica controla los procesos de selección de personal y de entrenamiento, capacitación y desarrollo, obteniendo resultados satisfactorios respecto del trabajo desempeñado por el empleado.

La evaluación nos indicará si la selección y el entrenamiento han sido los adecuados en las actividades de las personas. Además de servir de controles, medidas o criterios de ejecución o eficiencia, la evaluación nos dará a conocer los ascensos, premios, incentivos, etc. En otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, quienes juegan un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así también, se podrá detectar aquellas personas de baja eficiencia a fin de entrenarlos o cambiarlos de puesto.

Los métodos de evaluación cuantifican la conducta del personal, también su cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, conocimiento, sentido de colaboración, etc. Los programas de evaluación deben contar con objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos. Los pasos necesarios del programa son:

- * Formulación de requisitos de desempeño.
- * Discusión de requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos.
- * Observar lo que está haciendo el subordinado.
- * Evaluar su desempeño, comparándolo con los requisitos.
- * Comentar la evaluación con el empleado.
- * Tomar la acción adecuada.

La evaluación del desempeño (potencial de los empleados), ocurre por una serie de razones, incluyendo el desarrollo de los datos para tomar decisiones acerca de selección, corrección, capacitación y desarrollo, incrementos de pago, promociones, transferencias, disciplina, etc. El propósito de la evaluación del desempeño presente y esperado, de manera que se puedan tomar las decisiones apropiadas. (13)

(13) WILLIAM B./ WERTHER, JR., Administración de Personal y Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje, cuyos objetivos fundamentales son:

- * Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.**
- * Permite el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente.**
- * Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas con participación a todos los miembros de la organización teniendo presente los objetivos individuales y organizacionales. (14)**

Los programas de evaluación del desempeño deben estar bien planeados, coordinados y desarrollados, para obtener beneficios a corto, largo y mediano plazo.

Los métodos de evaluación cuantifican la conducta del personal, así como la cantidad y calidad de su trabajo, responsabilidad, conocimientos, sentido de colaboración, etc., es decir evalúa los atributos del personal en su papel de trabajador.

Las preguntas básicas de evaluación del desempeño son:

- | | | |
|-------------------|------------------|--------------------|
| ¿ QUIEN ? | ¿ QUE ? | ¿ POR QUE ? |
| ¿ CUANDO ? | ¿ DONDE ? | ¿ COMO ? |

Se presenta un cuadro con estas preguntas, así como, un formato que contiene una descripción de puestos a evaluar.

(14) CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos.

¿QUIEN? Evaluado	Supervisor - Gerentes de departamento	Privado
¿QUE? Objetivo	Desempeño actual Potencial futuro	Especificaciones Rasgos personales Resultados alcanzados
¿POR QUE? Mantener la fuerza de trabajo Mejorar el desempeño Determinar necesidades de entrenamiento en la organización . Determinar oportunidades de desarrollo personal.	Correcciones y mejores	Promociones y transferencias. Aumentos salariales. Apoyo procesos de reclutamientos, selección, colocación e integración. Retroalimentación y comunicación.
¿CUANDO? Formal	Mensual y Semestral	Informal Semanalmente
¿DONDE? En el cargo	Oficina del jefe	Individual
¿COMO? Métodos	Tradicionales	Entrevistas Incidentes críticos
	Modernos	Administración por objetivos

Formato #3 descripción de puestos:

DESCRIPCION DE PUESTOS	
TITULO DEL PUESTO: _____	FECHA: _____
TITULAR: _____	
DEPARTAMENTO: _____	FIRMA: _____
UBICACION: _____	
REPORTA AL PUESTO: _____	FIRMA: _____
TITULAR: _____	
DIRECCION: _____	FIRMA: _____
ANALISTA: _____	FIRMA: _____

I. DESCRIPCION GENERICA: Enunciado breve que describe cual es el resultado générico más importante que debe lograr el puesto iniciar con la expresión "Es responsable de".

II. DESCRIPCION ESPECIFICA: Enumerar las principales responsabilidades del puesto describiendo tanto el resultado final - específico que debe lograr, así como la acción que debe ejecutar para alcanzar ese resultado.

DESCRIBE CUATRO O MAS RESPONSABILIDADES

LISTAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA Y PERIODICIDAD CON QUE SE DESARROLLA.

UTILIZAR LAS PALABRAS Qué Hace - Cómo lo Hace y Para Qué lo Hace.

1. _____

2. _____

3. _____

III, ENTORNO OPERATIVO:

A: SITUACION ORGANIZACIONAL

Puestos que le reportan directamente y su función principal

PUESTO: _____

FUNCION: _____

PUESTO: _____

FUNCION: _____

PUESTO: _____

FUNCION: _____

B: RELACIONES INTERPERSONALES (Internas - Externas)

INTERNAS: Los puestos de otros departamentos con que tiene relación de trabajo y explicar el propósito y las razones de estos .

CON EL PUESTO: _____ DEL DEPARTAMENTO: _____

OBJETIVO O RAZON DEL CONTACTO: _____

CON EL PUESTO: _____ DEL DEPARTAMENTO: _____

OBJETIVO O RAZON DEL CONTACTO: _____

CON EL PUESTO: _____ DEL DEPARTAMENTO: _____

OBJETIVO O RAZON DEL CONTACTO: _____

EXTERNAS: Marcar con una "X" la opción indicada y explicar el objetivo del contacto.

INSTITUCION O COMPAÑIA.

___ NO TIENE CONTACTOS EXTERNOS ___ PROVEEDORES ___ GOBIERNO

___ ASESORES EXTERNOS ___ CLIENTES ___ OTROS

OBJETIVO DEL CONTACTO: _____

C: OPERACION DE EQUIPO

HACER UNA LISTA DE LOS DISTINTOS EQUIPOS QUE SE NECESITAN OPERAR COMO PARTE DEL PUESTO.

D: SOLUCION DE PROBLEMAS

Explicar cuáles son los problemas principales, dificultades o desafíos a resolver que enfrentara el puesto.

1. _____

2. _____

E: INDICAR QUE HACE COMUNMENTE PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS ANTES EXPUESTOS.

- ___ REGLAS E INSTRUCCIONES SIMPLES? DETALLADAS DE SU JEFE.
- ___ RUTINAS E INSTRUCCIONES ESTABLECIDAS
- ___ PROCEDIMIENTOS O EXPERIENCIAS ESCRITAS.
- ___ POLITICAS DEL DEPARTAMENTO
- ___ POLITICAS DE LA COMPAÑIA.
- ___ OBJETIVOS GENERICOS.
- ___ OTROS. ESPECIFIQUE: _____

F: TOMA DE DECISIONES.

INDICAR CON UNA "X" QUE DECISIONES PUEDE TOMAR EL PUESTO? SIN NECESIDAD DE APROBACION SUPERIOR.

- ___ POLITICAS _____
- ___ PROCEDIMIENTOS _____
- ___ NORMAS _____
- ___ CONTRATACION, MOVIMIENTO O DESPIDO DE PERSONAL
- ___ CAMBIOS DE ORGANIZACION EN SU AREA DE TRABAJO
- ___ NINGUNO
- ___ AUTORIZACION DE GASTOS HASTA UN LIMITE DE _____
- ___ OTROS (ESPECIFIQUE) _____

G: DIMENSIONES

INDICAR LAS CIFRAS EN PESOS O UNIDADES SOBRE LAS CUALES SU PUESTO TIENE INFLUENCIA DIRECTA PARA MODIFICARSE O APROVECHARSE MEJOR

1. NUMERO TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO: _____
2. PRODUCCION ANUAL (UNIDADES): _____
3. PRESUPUESTO BAJO SU CONTROL: _____
4. OTROS: ESPECIFIQUE: _____

Para evaluar al personal, existen diversos métodos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc., y que se desarrollan en el siguiente capítulo, el cual comprende el tema principal de esta investigación.

La descripción de puestos consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad, dando vigencia al principio de derecho laboral de igual pago igual trabajo, en condiciones de trabajo similares. (15)

Un programa de descripción de puestos puede lograr varias finalidades:

- * Facilita la organización administrativa.- proporciona datos para una mejor división del trabajo en una organización.
- * Define el valor de cada puesto.- Informaciones concretas.
- * Reclutamiento y selección.- promoción de las oportunidades de empleo.
- * Adiestramiento en servicio.- señalar tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y condiciones de capacidad.
- * Ubicación del empleo activo.- a tono con conocimientos y aptitudes.
- * Promoción del personal.- para desarrollar bases de ascensos.
- * Evaluación de eficiencias.- rendimiento del personal.
- * Reducción de quejas y rotación.- clima de relaciones interpersonales satisfactorias.

(15) AMRO GUZMAN RAYMUNDO, Administración de Personal.

El análisis de puestos, responde a la necesidad de la organización para realizar eficazmente las actividades a desarrollar en la misma, siendo necesario conocer "lo que cada trabajador va a hacer y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien".(16)

El análisis de puestos es una declaración escrita acerca de lo que es un puesto con sus deberes y responsabilidades, incluyendo la ubicación del puesto en la organización, descripción de las actividades que le son propias y los requerimientos que una persona debe poseer para desempeñar el puesto.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- * Mejorar los sistemas de trabajo.**
- * Delimitar funciones y responsabilidades.**
- * Evitar fugas de autoridad-responsabilidad.**
- * Fundamentar programas de capacitación.**
- * Retribución adecuada al personal.**
- * Mejorar la selección de personal.**

El analista de puestos deberá enumerar las tareas que constituye el puesto y determinar las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesario para que el empleado pueda desempeñar con éxito. El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requerimientos. Se pueden utilizar varios métodos para el análisis de puestos: (17)

- * CUESTIONARIO.- contiene preguntas objetivas y abiertas, lo revisa el supervisor inmediato.**
- * ENTREVISTAS Y OBSERVACION PERSONAL.- ocupante del puesto y supervisor.**

El conocimiento del puesto surgido de un análisis de obligaciones y responsabilidades y condiciones generales de trabajo, se requiere para entrenamiento, administración de sueldos y salarios, evaluaciones de rendimiento y negociaciones contractuales colectivas.

(16) ARIAS GALICIA, Administración de Recursos Humanos.

(17) BYARS LLOYD L., Administración de Recursos Humanos.

El análisis de puestos es el proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto. Un análisis de puesto debe señalar con toda precisión las tareas y responsabilidades que comprende el puesto y las habilidades, características personales y educación requerida para el éxito de quien llegue a ocuparlo.

La valuación de puestos es "un sistema técnico para determinar el valor de cada puesto, en relación con los demás de una organización, a fin de lograr la correcta organización y retribución del personal. Se utiliza para determinar los factores requeridos en la ejecución de tareas, y para fijar salarios equitativos a las personas asignadas para su elaboración. Su objetivo es clasificar los sueldos y salarios de acuerdo a la naturaleza del trabajo". (18)

La valuación puede realizarse por cualquiera de los siguientes métodos:

- * CUALITATIVOS.- basado en el buen juicio y criterio de quien los formula:
Método de alineamiento.
Método de escala o grados predeterminados.**
- * CUANTITATIVOS.- basados en juicios personales pero en mayor escala:
Método de comparación de factores.
Método de valuación de puntos.**

Por tanto el análisis de puestos es una declaración escrita acerca de lo que es un puesto, con sus deberes y responsabilidades, incluyendo la ubicación del puesto en la organización descripción de actividades que le son propias y los requisitos que una persona debe poseer para desempeñar ese puesto.

La valuación de puestos tiene como objeto el de proporcionar bases justas y objetivas de retribución, asegura que cada empleado reciba un pago apropiado por su trabajo.

(18) Curso de Relaciones Industriales, REYES PONCE, AGUSTIN.

Entonces La Calificación de Méritos es un Istrumento que complementa y humaniza el sistema de la Administración de Sueldos y Salarios; por medio de ella se pretende conocer el desempeño de la persona en función del puesto.

En este estudio se considera La Calificación de Méritos enmarcada en la Industria Farmacéutica, pretendiendo Indagar cómo es la aplicación actual de La Calificació de Méritos y sus posibles perspectivas.

CAPITULO III. CALIFICACION DE MERITOS.

- 3.1 CONCEPTO.**
- 3.2 IMPORTANCIA.**
- 3.3 OBJETIVOS.**
- 3.4 FUNCIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.**
- 3.5 UBICACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

3.1 CONCEPTO.

La técnica de Calificación de Méritos es un sistema tendiente a valorar o estimar el comportamiento y capacidad de empleados y/o obreros, en el desarrollo de sus funciones dentro de un puesto determinado; realizado por un supervisor o alguna otra persona que debidamente acreditada conozca muy bien el puesto y a la persona que lo desempeña; se efectúa de una manera periódica; desarrollada imparcialmente y tendiente a estimular a los calificados.

La Calificación de Méritos no debe entenderse en un sentido netamente gramatical, tal como: el valorar a las personas a través de sus virtudes o cualidades humanas que son dignas de elogio o recompensa; sino los atributos y cualidades de la persona en cuanto a que desarrolla un trabajo dentro de una empresa.

La Calificación de Méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son: criterio, iniciativa, prevención, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

La Calificación de Méritos, presenta cierto grado de incertidumbre, consecuencia ante todo por la subjetividad del juicio o error sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización.

La Calificación de Méritos es usada básicamente como la evaluación de empleados en sus puestos, pero a medida que se fue implementando en las empresas la fueron familiarizando como "evaluación o medición de desempeño", por lo que la terminología empleada varía de acuerdo a la convicción de cada autor.

La Calificación de Méritos es una técnica específica, que sirve para apreciar el desempeño de un trabajador" (Fernando Arias Galicia).

"La Calificación de Méritos es una técnica que mide la actuación y desenvolvimiento del trabajador en su unidad de trabajo" (Karl Ettinger).

"Evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (Idalberto Chiavenato).

"Evaluación del rendimiento es el proceso en el que se le comunica a una persona como lleva a cabo el trabajo; también se establece un plan de mejoramiento (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue).

"La Calificación de Méritos es la apreciación sistemática y analítica, de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado" (Agustín Reyes Ponce).

"Medición del desempeño es averiguar la cantidad o capacidad de trabajo de un empleado en una entidad bien definida" (George R. Terry).

de lo anterior, se puede resumir en:

"La Calificación de Méritos es una técnica específica por medio de la cual conocemos en una forma sistemática y analítica, las cualidades propias del trabajador en el desempeño de su labor".

3.2 IMPORTANCIA.

Un trabajador, independientemente del sueldo que devengue, puede realizar su actividad bien, mal o de cualquier otra forma entre esos extremos y además tiene una serie de características en función a su desempeño como trabajador, por ejemplo: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, etc.

En el trato constante de las relaciones de trabajo, es inevitable que el supervisor o jefe del departamento se forme un juicio sobre sus subordinados y se establecen comparaciones entre ellos y se presenta una apreciación subjetiva, por lo que nace la necesidad de establecer una técnica de calificación de méritos para evaluar en forma precisa y con la mayor objetividad posible, las labores que realizan los empleados de cualquier nivel.

Las técnicas de selección juzgan al candidato antes de que desempeñe el trabajo y la calificación de méritos lo hace después de que el trabajo se realiza.

Esta técnica se refiere únicamente a una persona concreta contrariamente a lo que sucede con el Análisis y la Valuación de puestos que son impersonales, sin embargo el análisis sirve de norma o estandar contra el que se va a comparar el desempeño del empleado.

La recopilación estadística de datos como: errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan el juicio de quien califica y constituyen una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos. Estos datos deben preferirse a la simple opinión del supervisor o utilizar ésta como complemento.

3.3 OBJETIVOS.

a) **A LA EMPRESA.-** cuando la organización aplica esta técnica está en posición de valorar su capital humano, que en todos los casos es más valioso que el capital económico o financiero, pero que por su naturaleza, en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Aplicando la calificación de méritos, sabremos a quienes dar preferencia en los ascensos, qué trabajadores pueden ocupar puestos de confianza, cuáles son sus cualidades que se pueden aprovechar y qué necesidades de desarrollo y entrenamiento presentan.

b) **AL SUPERVISOR.-** que califica empíricamente a sus subordinados, tiene una idea vaga de sus cualidades y se expone a cometer errores al emitir opiniones. Con el contacto frecuente con sus empleados, puede desarrollar cierta simpatía hacia alguno de ellos lo que entorpece su criterio para calificar.

La calificación de méritos, reduce este peligro y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a dar opiniones objetivas en caso de promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc.

c) **AL TRABAJADOR.-** siendo uno de los beneficios más apreciables de esta técnica el dar a conocer al trabajador, periódicamente, si su trabajo es deficiente, si puede mejorar o si su nivel es adecuado.

El trabajador, con este conocimiento puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones. Estimula su esfuerzo, ya que lo ve compensado con el reconocimiento de sus superiores. En caso que reciba alguna sanción, por diferencia en su actividad, el trabajador no podrá alegar desconocimiento de su situación frente al trabajo, porque periódicamente se le ha estado informando de su desempeño. El trabajador cuyos méritos son calificados, probablemente se esmere, pues sabe que se le observa y evalúa, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la empresa tiene interés en su trabajo.

3.4 FUNCIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Las funciones serán de planear, organizar, instalar y llevar a cabo un sistema de Calificación de Méritos, con los siguientes requisitos:

- Determinar los objetivos o fines que se pretenden alcanzar a corto o largo plazo.**
- Fijar las especificaciones de los puestos, que nos proporcionan los modelos o patrones con los cuales se va a realizar la valoración del mérito individual, tomando en cuenta lo siguiente: inteligencia, actitudes, carácter, aptitudes y rendimiento.**
- Escoger el sistema que mejor se adapte a los objetivos y a las necesidades de la empresa. Para esto es necesario tomar en cuenta lo siguiente:**
 - a) Definir al personal que va ser calificado.**
 - b) Seleccionar los factores necesarios para poder llevar a cabo la calificación de méritos.**
 - c) Definir cada uno de los factores seleccionados.**
 - d) Determinar el peso de cada uno de los factores con respecto a ellos entre sí.**
 - e) Seleccionar el plan que mejor rendimiento proporcione a las necesidades de la empresa.**
 - f) Definir al personal que va a efectuar la Calificación de Méritos.**
 - g) Determinar con que intervalos de tiempo se va a llevar a cabo la Calificación de Méritos.**
 - h) Nombrar un representante encargado de ejecutar la Calificación de Méritos.**
 - i) Confección del Impreso.**
- Determinar el proceso de la calificación.**
- Decidir las medidas a tomar en base a los resultados obtenidos.**

Para establecer cualquier sistema de Calificación de Méritos en una organización se deberán elegir las características que se evaluarán, de acuerdo al tipo de trabajo de que se trate, por lo que se hace necesario efectuar una selección o elección de las características (aquellos aspectos parciales en los que se descompone la conducta general de las personas en el trabajo).

Los pasos a seguir en esta selección de características son:

- * **Delimitar el campo de aplicación.**- consiste en dividir los trabajos de la empresa en grupos fundamentales y homogéneos, esto es, en obreros, empleados y directivos, estableciendo que trabajos quedan comprendidos en cada uno de los grupos.

- * **Conocimiento de las características de la tarea.**- conocer las actividades que requiere el puesto; información obtenida mediante:
 - a) **El análisis de puestos.**- es una declaración escrita acerca de lo que es un puesto, con sus deberes y responsabilidades; por lo que permite conocer las características que debe poseer la persona para ejecutar un determinado puesto.

 - b) **Las monografías profesionales.**- dan a conocer las condiciones propias de un trabajo; características generales, sociales, ambientales y tecnológicas. Se construyen a base del análisis de puestos individuales.

 - c) **Profesigramas.**- obtención de las cualidades requeridas para la ejecución de un trabajo, establecidas por orden de importancia, de acuerdo con una escala predeterminada.

- * **Definición de las características.**- en forma clara, precisa y procurando que sean cortas; eligiéndose para tal fin, adjetivos y descripciones concretas. La definición depende en alto grado del sistema de Calificación de Méritos que se desea implantar.

Se recomienda establecer un número pequeño de características, pero cuando un grupo de puestos requiere de muchos factores lo ideal es dividir ese factor en subfactores con sus respectivas definiciones. Elección de una característica con las siguientes condiciones:

- Ser observable, al evaluar sean fácilmente identificadas por el calificador.**
- Ser medibles, se pueden medir en alguna forma.**
- Ser universales, deben ser comunes a todos los trabajos que pretenden calificar dentro de un mismo grupo.**
- Ser independientes, no debe entrar en el campo de aplicación de otra.**
- Ser relevante, pueda determinar el éxito o el fracaso del evaluado al aplicar la Calificación de Méritos.**

COMO SE HACE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Se hace por departamento e individual, mediante los procedimientos establecidos por la empresa. Esta Calificación de Méritos debe ser individual y privada, para evitar discrepancias.

Los sistemas formulados para la Calificación de Méritos, no siempre nos llevan a los resultados esperados, existe el riesgo en la información obtenida, esto puede depender del calificador, por falta de suficiente adiestramiento en los mismos mecanismos del sistema elegido. Por esta razón es necesario estudiar y desarrollar nuevos y diversos métodos.

Al emitir un juicio global o analítico sobre la persona, se corre el riesgo de un juicio positivo o negativo; esto se refiere a determinadas características, tales como comportamiento, personalidad y disponibilidad de una persona. El calificador por cansancio o prisa, no debe juzgar por comparación en vez de medir cada caso en particular.

Cuando un sistema de Calificación de Méritos se desgasta, varía o se modifica, puede ser por:

- * Por no cumplir con los objetivos fijados.
- * Cambio de políticas laborales.
- * Excesiva rotación que cambia las características del inventario del personal.

La Calificación de Méritos es una guía para las empresas al tratar de obtener una mayor eficacia de sus recursos humanos, así como, lograr una mayor satisfacción en su desempeño de trabajo.

En la Administración de Recursos Humanos, se debe incrementar la Calificación de Méritos en todos los niveles, estableciendo sistemas, apoyados en conocimientos sociológicos, psicológicos y estadísticos. Esto es, que cada día las organizaciones cuenten con profesionistas que contribuyan a la formación de grupos interdisciplinarios con una visión más completa en los diferentes sistemas, los cuales deben presentar la relación entre: objetivos, características

La selección del sistema o método debe ser de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, pues es el paso decisivo para el éxito de La Calificación de Méritos. El complementar y enriquecer el sistema seleccionado, sirve de apoyo en el estudio de otros, para cubrir deficiencias detectadas; actualizando a su vez manuales e instructivos.

La periodicidad de aplicación de La Calificación de Méritos debe ser por lo menos cada seis meses, para saber donde existen errores y aciertos en la realización del trabajo.

PARA QUE SE USA LA CALIFICACION DE MERITOS.

Para valorar aspectos positivos del comportamiento individual, tales como;

- * AUTOCONFIANZA
- * CAPACIDAD
- * PERSONALIDAD
- * CUALIDADES PERSONALES
- * HABITOS DEL EMPLEO

Teniendo en cuenta sus condiciones físicas, las cuales influyen en su rendimiento. También proporciona información esencial para controlar más al personal y correcta selección del mismo para ascensos, transferencias, sueldos y salarios, etc.

Despertar Interés del empleado para desarrollar con honestidad, imaginación, laboriosidad, iniciativa, inteligencia y cooperación en trabajos más difíciles.

Conceder aumentos salariales merecidos y evitar favoritismos. Así como, conceder promociones, traslados, permisos, etc.

Es necesario dar a conocer aciertos y errores de las personas; también dar a conocer que se espera de ellos, es decir, sobre que bases van a ser evaluados.

QUIEN APLICA LA CALIFICACION DE MERITOS.

Es función del departamento de Recursos Humanos, que responde a la necesidad de la alta Dirección de la empresa y debe ser cumplida por los jefes directos, quienes conocen al personal a su cargo.

Los jefes directos deben conocer los sistemas de evaluación, además de su amplio criterio sobre el rendimiento del empleado. Estos sistemas deben cumplir con los requisitos de los puestos en la ejecución de sus tareas. Esto lleva a conocer los elementos considerados de gran valor para la empresa, al igual aquéllos que necesitan estímulos y recompensas por su alta eficiencia o bien para eliminar al personal de baja eficiencia que afecten el buen funcionamiento de la empresa y sean substituidos por elementos nuevos o promovidos para mejorar la productividad.

Los supervisores deben controlar y vigilar aspectos principales de sus subordinados en su trabajo, para emitir juicios críticos con sentido constructivo orientando los resultados a mejorar sus habilidades o defectos, facilitando el cumplimiento y la responsabilidad.

El jefe de cada departamento será responsable de realizar las valoraciones de méritos de su personal, pues, él conoce las actitudes, comportamiento y rendimiento de los mismos. Cada jefe cuenta con la descripción de actividades de sus empleados y poder calificar más justamente a sus subordinados.

La Calificación de Méritos partiendo del análisis de puestos, se completa con el criterio del jefe del departamento de personal, supervisores o jefes inmediatos de los grupos a calificar.

Los calificadoros deben ser capacitados y motivados, creando un espíritu de equipo, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan en conjunto de calificador y calificado, que permita eliminar el favoritismo.

Las técnicas de Calificación de Méritos en una empresa varían debido a los niveles diferentes de personal o áreas de actividades diversas. El sistema atiende los objetivos trazados con base a las políticas de aplicación del personal. Cada empresa desarrolla un sistema específico dependiendo de sus puestos establecidos (categorías de personal).

Un sistema de evaluación del desempeño humano es un MEDIO (datos e informaciones procesados, canalizados y registrados), un METODO (desarrollo de este estudio), una HERRAMIENTA. (19)

Los sistemas o métodos de Calificación de Méritos varían de acuerdo a su sencillez y complejidad. Y se agrupan como sigue:

1. SISTEMAS DE COMPARACION.
2. SISTEMAS DE ESCALAS.
3. SISTEMAS DE LISTAS CHECABLES.
4. SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
5. SISTEMA HAY.

1. SISTEMAS DE COMPARACION.- confronta el desempeño de los trabajadores y sería una calificación empírica. Estos sistemas son:

- a) Alineamiento
- b) Comparación por parejas
- c) Distribución forzosa

a) Alineamiento.- ordenar a todos los trabajadores a calificar, en forma de lista desde el más útil hasta el poco útil, mediante una característica previamente establecida. El inconveniente de este método, es la forma de valorizar características cualitativas. La calificación se inicia con la preparación de hojas sueltas con sus datos básicos de cada trabajador, integrados a un grupo con trabajos y funciones parecidas.

(19) BYARS LLOYD L., Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones.

HOJA DE COMPARACION POR JERARQUIAS

NOMBRE COMPLETO _____

SECCION _____ **CATEGORIA** _____

CALIFICACION _____

TAREAS _____

VALORIZACION DEL RENDIMIENTO Y JERARQUIZACION

NUMERO DE EMPLEADOS AGRUPADOS _____

NUMERO OCUPADO EN EL GRUPO _____

FECHA _____

FIRMA DEL EXAMINADOR

b) Comparación por parejas.- comparar a cada trabajador con todos los integrantes de su grupo, señalando el que resulte mejor de la característica a calificar.

Trejo - Martínez
Padilla - Espinoza
Martínez - Zamudio
Zamudio - Trejo
Martínez - Padilla
Espinoza - Zamudio
Trejo - Padilla
Martínez - Espinoza
Trejo - Espinoza
Padilla - Zamudio

NOMBRE	Nº ELECCIONES	PUESTO EN LA JERARQUIA
Trejo	3	II
Martínez	1	IV
Padilla	4	I
Espinoza	2	III
Zamudio	0	V

c) **Distribución Forzosa.**- distribuir a los trabajadores en un número limitado de categorías con un porcentaje previamente establecido. Evalúa el desempeño de los individuos por medio de frases descriptivas que indican los tipos de desempeño individual, estas frases se integran en bloques de cuatro, por tanto son ponderadas las más descriptivas del desempeño efectivo del evaluado.

10% con calificación INIFIMA
20% con calificación MALA
40% con calificación PROMEDIO
20% con calificación BUENA
10% con calificación OPTIMA

VENTAJAS

- * Resultados más confiables exentos de influencia subjetiva y personales.
- * Aplicación simple.

DESVENTAJAS

- * Elaboración compleja, planteamiento riguroso y demorado
- * Comparativo y discriminativo presenta resultados globales.
- * Necesita una complementación sobre necesidades de entrenamiento.

- b) Escalas Discontinuas.- cuenta con factores previamente fijados y el evaluador debe tomar uno para medir el desempeño del subordinado.

MODELO DE ESCALA DISCONTINUA

NOMBRE _____

DEPARTAMENTO _____ SECCION _____

GRUPO _____ TURNO _____

FECHA _____ PUNTOS _____

ELABORADO _____

CALIDAD DEL TRABAJO	a menudo su trabajo es malo.	trabaja regular en ocasiones se equivoca.	su trabajo es generalmente bueno.	excelente trabajo la mayor parte del tiempo.
CANTIDAD DEL TRABAJO	producción irregular.	hace la cantidad de trabajo requerido.	a veces hace más de lo requerido.	con producción muy alta.
ASISTENCIA	excelente record de asistencia.	buen record de asistencia.	falta en ocasiones.	regularmente falta.
SEGURIDAD	descuidado.	ocasionalmente descuidado.	ordinariamente cuidadoso.	desusadamente cuidadoso.
ACTITUD	excepcionalmente cooperador.	coopera con los demás satisfactoriamente.	cierta cooperación.	ninguna cooperación.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE ESCALAS.

- * **Instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.**
- * **Visión integral y resumida de los factores de evaluación (características de desempeño más destacadas).**
- * **Proporciona poco trabajo para el evaluador (simplifica).**

DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE ESCALAS.

- * **Poca flexibilidad al evaluador que se ajusta al instrumento y no a características del evaluado.**
- * **Sufren distorsiones e interferencias de los evaluados que tienden a generalizar su apreciación de los subordinados.**

3. SISTEMA DE LISTAS CHECABLES.- su finalidad es evadir hasta donde sea posible, la mala fé o benevolencia en la calificación del trabajador. El supervisor no se da cuenta con exactitud del resultado de la calificación. Hay dos clases de listas checables y son:

- a) Listas Checables Ponderadas.
- b) Listas Checables de preferencia.

a) Listas checables ponderadas.- lista de afirmaciones preparada con gran cuidado y en forma técnica. Estas afirmaciones no deben ser inferior a 25, ni mayor de 100. Cabe señalar que el calificador no conoce los valores que tienen las frases.

Nombre del empleado: Esteban Maldonado Navarrete
Período a calificar: Segundo semestre de 1994
Calificado por: Jóse Manuel López Ruíz

Instrucciones: A continuación encontrará una lista de frases referente al rendimiento en el trabajo; en el lado derecho hay un espacio para que marque con una "X" aquéllas que considere sean aplicables al trabajador en cuestión.

- | | |
|--|---|
| 1. Comprende y asimila las instrucciones con facilidad | X |
| 2. Precisa ser ayudado a menudo | — |
| 3. Respeta los sistemas y políticas vigentes | X |
| 4. Tiene interés en la realización de su trabajo | X |
| 5. Acepta blén las críticas constructivas | X |
| 6. Realiza su trabajo sin ayuda | — |
| 7. Pide licencias con frecuencia | — |

- b) **Lista checable de preferencia.**- es similar a la anterior, contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, dos favorables y dos desfavorables, de las cuales solo dos se apegan al trabajador (una negativa y otra positiva). Las restantes carecen de valor. También se le conoce como "Método de solución forzada".

Marque con una "X" la afirmación que mejor describa al subordinado que está calificando y, la que menos se ajuste a la conducta o manera de ser del mismo.

1. Tiene capacidad para resolver problemas difíciles. _____
2. Generalmente no cumple con sus funciones. _____
3. Ejecuta funciones decisivas para el trabajo de la empresa. _____
4. No toma ninguna solución para mejorar el trabajo cotidiano. _____

4. SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La administración por objetivos es un sistema que se caracteriza por un acuerdo periódico entre el subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquél para un período específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado. (20) Se concentra en los niveles administrativos, de supervisión y profesionales.

El método de administración por objetivos da mucha importancia a la evaluación del desempeño. Se inicia con un estudio de los objetivos comunes de la organización. Los objetivos de un individuo van acompañados de una detallada relación de actividades que se propone emprender para alcanzarlos por un período de tiempo de seis meses.

La administración por objetivos, ha tenido un empuje en las organizaciones, y se tratan de alcanzar ciertas metas prefijadas, siendo importante el desempeño que tiene el elemento humano dentro de las organizaciones.

La administración por objetivos, es un proceso por el cual el jefe y el subordinado de una organización identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para mejorar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

Las características que van acorde con el objetivo de esta investigación, a través de este tipo de administración son:

- * El logro de los resultados esperados.**
- * Cuantificar adecuadamente las metas y las personas que lo realizan.**
- * Motivar el replanteamiento operativo de los objetivos.**

(20) WENDELL L. FRENCH, Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos.

En la administración por objetivos, encontramos dos etapas principales:

- * **La fijación de los objetivos.**
- * **El control del avance, que es donde se utiliza este tipo de Calificación de Méritos. Para saber el grado de participación del jefe y el subordinado para lograr el buen funcionamiento de este sistema.**

En base a este tipo de administración, se ha llevado a cabo la "motivación a través de la evaluación".

Los pasos para la elaboración de un sistema de Calificación de Méritos en la administración por objetivos son:

- * **Fijación de los objetivos de la Calificación de Méritos.**
- * **Determinar los objetivos a evaluar en forma individual, representada en factores y subfactores.**
- * **Fijación de medios de control.**
- * **Entrevista y discusión entre calificado y calificador, para medir el grado de cumplimiento de las metas prefijadas.**
- * **Concluyendo con el ajuste y fijación de nuevas metas.**

REQUISITOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Requiere que las responsabilidades del ejecutivo sean definidas en términos de los objetivos de la organización. Capacita a los gerentes a planear y medir su propio desempeño, así como el de sus subordinados en términos de resultados concretos.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Cambia el énfasis de calificación al autoanálisis y la atención del pasado al futuro.

- * Ayuda a las personas a fijar sus metas.**
- * Descubre sus necesidades de entrenamiento.**
- * Traducir sus ideas del empleado en acciones.**

Hacer sentir al trabajador una sensación de logro, adelanto, progreso, cuando está siendo comparado con sus objetivos.

Permite mayor flexibilidad tanto para el supervisor como para el subordinado, para fijar metas y hacer cambios necesarios para el logro de dichas metas.

DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Hace suponer a los gerentes que hay menos necesidad para acoger a los empleados en la forma de su desempeño.

Los datos del desempeño usados en las evaluaciones están diseñados para medir los resultados finales en un plazo corto y no en base a un largo.

El método no elimina las idiosincrasias personales en el trato del gerente con sus subordinados.

Puede dudarse de la comprensión desarrollada entre el supervisor y el subordinado que produce.

5. SISTEMA HAY.

Es un enfoque orientado a la obtención de puntos respecto de la evaluación de puestos y remuneraciones, así como, la actualización de salarios en las compañías participantes. Se evalúan tres aspectos en los puestos:

1. Conocimiento de las cosas.
2. Resolución de problemas que representarán determinado porcentaje.
3. Responsabilidad u obligación.

Se debe determinar el alcance y profundidad de cada uno de estos tres factores. El nivel de comprensión requerido se desglosa a manera que sea posible hacer designaciones limitadas relacionadas, diferentes o totales. Los puntos son asignados tanto para su alcance como su profundidad.

La suma de las tres evaluaciones de factores habrá de establecer la base para el salario o sueldo de una persona. El sistema Hay constituye un medio práctico y funcional de evaluación y administración de salarios para sostener una relación de puntos-pesos. Los procedimientos de análisis deben revelar con precisión el carácter del puesto.

Existen dos procedimientos para la evaluación por puntos; el plan tradicional y el enfoque moderno.

PLAN TRADICIONAL.- se aplica a funcionarios, supervisores, especialistas y empleados de oficina. Como ejemplo; se seleccionan cinco factores y se asigna 100 puntos:

Ejemplo tradicionalista de cinco factores y 100 puntos.

FACTORES	MAX. PNTOS. POSIBLES	BASE PARA DISTRIBUIR PUNTOS
Experiencia requerida	25	15 años: 25 10 años: 15 5 años: 10 1 año: 5
Educación requerida	30	Maestría o Superior 30 Graduado profesional 20 Secundaria terminada 10
Planificación Decisiones Administración	20	Impacto sobre bienestar de 20 puntos hasta cero
Responsabilidad en cuanto a dirección	15	Dirige a cinco ó más pns. de 15 puntos hasta cero
Requerimientos físicos	10	Grado de esfuerzo

Una vez fijados los cinco factores en la evaluación basada en puntos y una base salarial de N\$ 300 por punto, obtenemos los siguientes resultados:

PUESTOS	Educación 30 máximo	Experiencia 20 máximo	Planificación 20 máximo	Dirección 15 máx.	Requerimientos físicos 10 máx.	Total
Vicepresidente de asuntos administrativos	30	20	20	15	—	85
Vicepresidente Industrial	20	25	20	15	—	80
Encargado del área de Lógica	20	20	15	10	—	65
Embarques/ Ventas	10	20	10	—	—	40
Asistente/Secretaria	5	10	—	—	10	25
Almacenista/Archivista	5	5	—	—	10	20
Vicepresidente de asuntos administrativos						N\$ 25.50
Vicepresidente Industrial						24.00
Encargado área de Lógica						19.50
Embarques/Ventas						12.00
Asistente/Secretaria						7.50
Almacenista/Archivista						6.00

Enfoque de evaluación tradicionalista basado en puntos para analizar los puestos

ENFOQUE MODERNO.- en este enfoque se tomará como base puntos igual que el anterior, con seis agrupaciones y seis puestos

A GR U P A C I O N E S	PUNTOS MAX.
Organizacional (fijación de objetivos, planificación y mejoras)	20
Administración, toma de decisiones (supervisión, juicio)	25
Liderazgo (delegación, relaciones, comunicación)	5
Administración Recursos Humanos (desarrollo, prácticas personales)	10
Cualidades profesionales y personales (Inovación, confiabilidad)	20
Comunidad, clientes, medio ambiente externo (ventas externas)	20
Continúa el ejemplo en la siguiente página.	

FACTORES							
PUESTOS	Organización	Administración	Liderazgo	Administración	Cualidades	Comunidad	Total
	20 máx.	25 máx.	5 máx.	Recursos Humanos 10 máx.	profesional y pnales. 20 máx.	20 máx.	
Vicepresidente asuntos administrativos	15	25	5	5	15	15	80
Vicepresidente Industrial	15	25	5	10	15	5	75
Encargado área Lógica	10	15	5	10	15	10	65
Embarques/Ventas	5	10	5	5	15	5	45
Asistente/Secretaria	---	5	---	---	10	---	15
Almacenista/Archivista	---	5	---	---	10	---	15
	Vicepresidente asuntos administrativos						N\$ 25.60
	Vicepresidente Industrial						24.00
	Encargado área Lógica						20.80
	Embarques/Ventas						14.40
	Asistente/Secretaria						4.80
	Almacenista/Archivista						4.80

Este enfoque, aun cuando es más preciso, no es apropiado para los puestos de nivel inferior pues se tienen que modificar los factores, como es el caso del esfuerzo físico.

PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO Y NUEVAS DIRECTRICES.

Los procedimientos de evaluación de puestos ayudan a la organización, pueden beneficiar tanto al patrón como al empleado a precisar el orden de importancia y establecer prioridades y objetivos.

Así, los empleados comprenderán cómo entran o encajan en los planes de la organización. Las características específicas de trabajo que la organización valora y grado de valoración para los logros, prestigio y reconocimiento social que necesitan los trabajadores a manera de motivación.

Si los procedimientos de calificación son utilizados en forma apropiada, podrán ayudar a definir las metas personales y las de la organización y ayudar a encontrar la forma más apropiada para alcanzarlas.

El plan Hay supera los planes tradicionales, aunado a los métodos de cuestionarios sobre análisis de puestos y dimensiones en los puestos administrativos. El trabajo de desarrollo con el enfoque de cuestionarios permite que se obtengan verdaderos beneficios.

Las raíces del sistema Hay de perfiles y escalas guías está en comparación de factores. Su evolución se ha convertido en el proceso sencillo más usado para evaluar puestos gerenciales, profesionales y técnicos. Este método es de uso presente y futuro pues muestra consideraciones descriptivas y medidas cuantitativas.

La creación de las escalas guías surgió por un proceso inductivo en una situación real que requería profundo conocimiento de los puestos en la organización. Por tanto se hacen cuatro observaciones:

- 1. Hay muchos factores que podrían considerarse y podrían agruparse como representativos, de conocimiento para hacer un trabajo, tipo de pensamiento para resolver los problemas comunes y responsabilidades asignadas.**
- 2. Los puestos pueden clasificarse por orden de importancia en la estructura de la organización y determinar las distancias entre las categorías o posiciones.**

3. Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.

4. El centro del procedimiento de calificación de puestos debe estar en la naturaleza y requisitos del puesto en sí.

En el método de perfiles y escalas guías surge una codificación de tres factores con un total de ocho elementos.

1. CONOCIMIENTOS PRACTICOS.- suma total de capacidades o habilidades necesarias para un desempeño aceptable del puesto.

a) Procedimientos prácticos, técnicas y conocimientos especializados en el ramo de empleos, en funciones comerciales y disciplinas profesionales.

b) Integración y armonización de logros simultáneos de diversas funciones administrativas que ocurre en los campos operativo-técnico. Supone alguna combinación, habilidad para planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar. Puede ejercerse en forma consultiva y ejecutiva.

c) Habilidad activa.

2. SOLUCION DE PROBLEMAS.- uso original y automático del conocimiento requerido por el puesto para identificar, definir y resolver problemas. Por esta razón, la solución de problemas se trata como un porcentaje de conocimiento práctico.

a) Ambiente en que el pensamiento tiene lugar.

b) Desafío presentado por el pensamiento a realizarse.

3. RESPONSABILIDAD.- ser responsable de la acción y sus consecuencias.

a) Libertad para actuar.

b) Efecto del puesto en los resultados finales.

c) Magnitud.

El método de perfiles y escalas guías Hay, da a un comité de evaluación o junta de revisión dos medios para verificar la exactitud de la evaluación:

1. Observar puntos establecidos para un puesto relativo o similar, grandes o pequeños.

2. Comprende las formas de los puestos y emitir juicio de la evaluación de los mismos.

El último punto se refiere prácticamente a la hostilidad, resentimiento y desconfianza entre el gerente y el subordinado.

La atención cuidadosa que se da a las fases de planeación, clasificación y análisis del programa de evaluación contribuirá al éxito del mismo. Este se debe a la información dada a los empleados cuyo desempeño se está evaluando.

PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION.

La entrevista proporciona explorar con el empleado su desempeño presente y áreas de posible mejoramiento, identifica y comprende los sentimientos y actitudes del empleado. Así también, la entrevista puede mejorar la comunicación entre el supervisor y el empleado.

TIPOS DE ENTREVISTA DE EVALUACION.

Diga y venda.- persuadir a la persona para que cambie.

Diga y escuche.- comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño.

Solución del problema.- las habilidades están de acuerdo con los procedimientos.

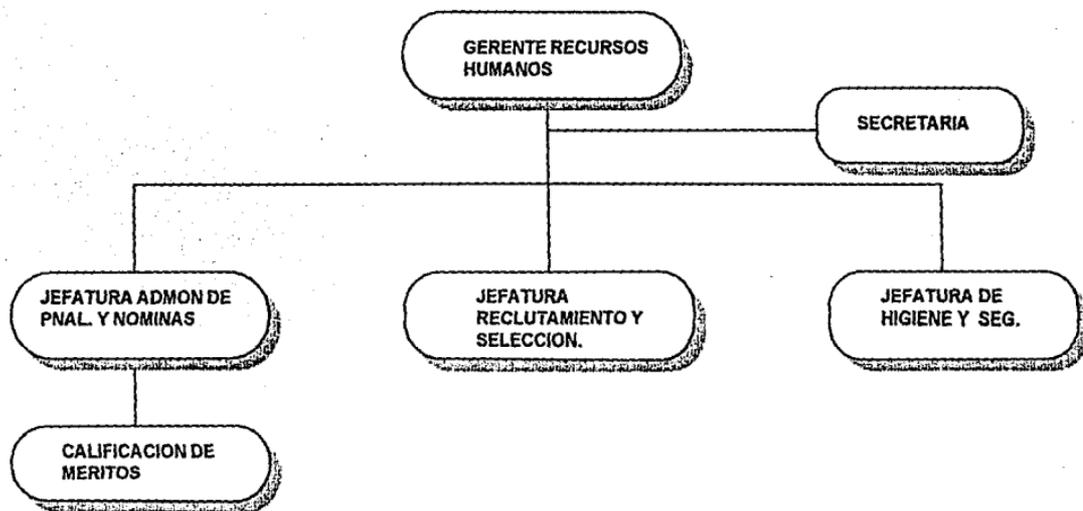
En la calificación de Méritos es posible que existan errores y subjetividad, generados por la persona encargada de la calificación. Algunos errores son:

"Efecto de Halo".- influencia de la conducta general del trabajador sobre las características que se califican (calificaciones uniformes). Se sugiere calificar por separado cada una de las características de todo el grupo y cambiar el orden de las escalas.

"Tendencia Central".- considera a todos los empleados como normales o promedio (sus calificaciones están en el punto medio de las escalas). Este error es peligroso. Se recomienda que existan dos grados bien definidos como punto intermedio. De esta manera el evaluador afine su juicio y los ubique.

"Errores Constantes".- otorgar calificaciones benévolas o estrictas (muy altas o muy bajas no se pueden comparar las calificaciones de todo los trabajadores concedidas por jueces de distintos criterios). Se deben adiestrar debidamente a los evaluadores (gerentes, supervisores, jefes) pues de ellos depende que se logren los objetivos programados con la aplicación de la Calificación de Méritos.

UBICACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



3.5 La calificación de méritos apoya el análisis y valuación de puestos, siendo su base la administración de sueldos y salarios.

CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

LA CALIFICACION DE MERITOS EN LAS GRANDES INDUSTRIAS FARMACEUTICAS EN EL D.F. Y AREA METROPOLITANA.

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.

4.2 HIPOTESIS.

4.3 DEFINICION DEL UNIVERSO.

4.4 TECNICA A UTILIZAR.

4.5 TRABAJO DE CAMPO.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día la mayoría de las grandes empresas cuentan con tecnología avanzada y sofisticada para elaborar sus productos, pero surge la interrogante de saber que papel juega la aplicación de algún sistema de Calificación de Méritos en dichas empresas.

En la actualidad se ha visto la poca importancia prestada a esta técnica, aún cuando se habla de producir con calidad; de ahí que se tenga un alto índice de ausentismo y rotación de personal, así como bajos rendimientos, demasiado tiempo extra, desmotivaciones, etc.

La situación que vive actualmente México en cuestión de competitividad frente a productos de importación; exige producir con responsabilidad y sobre todo con calidad, para poder ser un país independiente y autosuficiente para solventar las necesidades existentes.

Por tanto, se pretende realizar una investigación en la Industria Farmacéutica referente a los sistemas de Calificación de Méritos existentes en algunos laboratorios. Pues, cabe mencionar que en ellos radica una necesidad básica para mejorar y controlar la salud de todo un país.

4.2 HIPOTESIS.

Se sabe que la Administración de Recursos Humanos es y será básica en toda organización, sea cual sea su actividad económica. Aún con el avance tecnológico y la automatización, en toda organización se requiere de más atención hacia el factor humano, siendo éste el ejecutor de varias actividades para producir con responsabilidad y calidad en beneficio para la organización como para él mismo.

La implementación de la técnica de Calificación de Méritos en cualquier organización, genera cambios en su desarrollo personal, de la empresa y hacia el país.

4.3 DEFINICION DEL UNIVERSO.

El universo elegido para llevar a cabo esta investigación, se refiere primordialmente a la industria farmacéutica en el D.F. y Area Metropolitana, reflejando un total de 13 empresas grandes, por ser un factor determinante para la salud y el desarrollo del país.

Para realizar este estudio; dentro de las organizaciones farmacéuticas, se seleccionaron las empresas más cercanas al D.F. y Area Metropolitana mediante un censo, debido al fácil desplazamiento para realizar dicha investigación.

El censo que se realizó nos da el siguiente listado de las Compañías y laboratorios Farmacéuticos del D.F. y Area Metropolitana:

ASTRA CHEMICALS, S.A.

BYK GULDEN, S.A. DE C.V.

FARMACEUTICA EHLINGER MEXICANA, S.A.

FORMIDEN, S.A.

GELCAPS EXPORTADORA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ICI DE MEXICO, S.A. DE C.V.

INDUSTRIA MEDICINAL AMERICAN, S.A.

LABORATORIOS AYERST, S.A. DE R.L.

LABORATORIOS BRISTOL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

LABORATORIOS HOMORNA, S.A. DE C.V.

MERCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

RICHARSON VICKS, S.A. DE C.V.

SEARLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En este estudio se abordan tres aspectos muy importantes y son:

SOCIAL.- contribución al mejoramiento y conservación de la salud, ya que forman parte de una industria básica de un país.

PERSONAL A SU SERVICIO.- toda empresa que cuente con un gran número de obreros, empleados y directivos, debe aplicar cualquier técnica de Calificación de Méritos que le de una visión más objetiva y clara acerca del desempeño del individuo frente a su trabajo; pues resulta imposible a "simple vista" conocer la calidad de todos y cada uno de los individuos

ACCESIBILIDAD.- esto, es el complemento de los anteriores puntos, ya que si una empresa no proporciona información quedará excluida de la investigación aún siendo grande e importante.

4.4 TECNICA A UTILIZAR.

Para esta investigación se utilizará la entrevista y el cuestionario, por presentarse a una retroalimentación. Existe flexibilidad en la comunicación, rapidez en su aplicación y práctico en la realización. Ambos se conjuntan, pues el cuestionario no permite una exploración más detallada, pero con el auxilio de la entrevista se formulan preguntas de apoyo para la captación de la información deseada.

El cuestionario se formuló con preguntas de tipo cerradas, abiertas y de opción múltiple. Dichas preguntas son de un claro lenguaje y se eliminan sugerencias de respuestas. Este cuestionario va dirigido a:

- * Jefe o Gerente de Personal o Relaciones Industriales.
- * Encargado de Sueldos y Salarios.
- * Gerente de Recursos Humanos o Gerente Industrial.

Dicho cuestionario consta de 19 preguntas, las cuales pueden contestarse con una simple marca (x) y algunos casos con letra de molde.

Es posible que algunos tecnicismos incluidos en el cuestionario se manejan con otros nombres, como pueden ser: Evaluación del desempeño, Evaluación de la Eficiencia, Medición del Desempeño, etc.

La información obtenida a través de este cuestionario será utilizada únicamente y exclusivamente para efectos de la elaboración de esta Tesis Profesional; la cual creo que aportará una valiosa información, tanto para el estudiante profesional como para las empresas Industriales.

Agradezco la atención prestada y la valiosa colaboración de las empresas involucradas.

CUESTIONARIO DE CALIFICACION DE MERITOS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Nombre de la Empresa: _____

Nº de empleados: _____ Nº de obreros: _____

Puesto de la persona entrevistada: _____

Tamaño de la empresa: Grande. _____ Mediana. _____ Pequeña. _____

1.- ¿ Existe la Calificación de Méritos en su Empresa ?

SI ()

NO ()

2.- ¿ En qué nivel se aplica la Calificación de Méritos ?

Directivo ()

Empleado ()

Obrero ()

3.- ¿ Quién realiza la Calificación de Méritos ?

Un Supervisor o Jefe Inmediato ()

Un Calificador con ayuda del Calificado ()

4.- ¿ Con qué actitudes del personal, es aceptada la Calificación de Méritos ?

Benéplácito ()

Indiferencia ()

Rechazo ()

5.- ¿ El Interesado conoce qué se esta Calificando ?

SI ()

NO ()

(en caso negativo, explique porqué)

* Políticas de la Empresa. ()

* Objetivos que persigue la Empresa. ()

* Otros. ()

¿ Cuáles ? _____

6.- ¿ Con qué frecuencia se aplica la Calificación de Méritos ?

12 Meses () 6 Meses () 3 Meses () Otros: _____

7.- ¿ Qué características se toman en cuenta para la aplicación de la Calificación de Méritos y a qué nivel ?

CARACTERISTICAS:		NIVEL
		D E O
- Asistencia	() ()	() () ()
- Antigüedad	() ()	() () ()
- Autoridad	() ()	() () ()
- Capacidad de concentración	() ()	() () ()
- Capacidad de mando	() ()	() () ()
- Conocimiento de la función	() ()	() () ()
- Cooperación	() ()	() () ()
- Cualidades personales	() ()	() () ()
- Calidad de trabajo	() ()	() () ()
- Cumplimiento de trabajo	() ()	() () ()
- Discreción	() ()	() () ()
- Dinamismo	() ()	() () ()
- Experiencia	() ()	() () ()
- Espiritu de equipo	() ()	() () ()
- Iniciativa	() ()	() () ()
- Inteligencia	() ()	() () ()
- Metodicidad	() ()	() () ()
- Observancia de las normas	() ()	() () ()
- Orden y limpieza	() ()	() () ()
- Puntualidad	() ()	() () ()
- Paciencia	() ()	() () ()
- Presentación	() ()	() () ()
- Responsabilidad	() ()	() () ()
- Razonamiento	() ()	() () ()
- Toma de decisiones	() ()	() () ()

8.- ¿ Para qué se utiliza la Calificación de Méritos y en qué porcentaje ?

		%
- Ascensos	()	()
- Aumentos de sueldos	()	()
- Capacitaciones	()	()
- Compensaciones	()	()
- Incentivos	()	()
- Promociones	()	()
- Transferencias	()	()
- Otros	()	()
¿ Cuáles ? _____		

9.- ¿ La Calificación de Méritos proporciona ventajas de:

- Motivación personal ()
- Mejorar la productividad del elemento humano ()
- Mayores conocimientos de grupo ()
- Establecer bases de criterio real de la actuación de empleados. ()
- Herramienta para promociones, ascensos, concesiones () permisos, etc.

10.- En la Calificación de Méritos se utilizan sistemas de:

- Sistema de Elección Forzosa ()
- Sistema de Listas de Comparación o Checables ()
- Sistema de Administración por Objetivos ()
- Sistema HAY ()
- Otro. _____

11.- ¿ Qué fuentes se consideran para la Calificación de Méritos ?

- Por asesoría ()
- Por comités especiales ()
- Análisis de Puestos ()
- El Jefe del Departamento de Personal ()
- El supervisor o jefe inmediato. ()
- Otro _____

12.- ¿ Se dan a conocer los resultados, a los miembros de la Empresa ?

SI ()

NO ()

en caso afirmativo:

- Sólo los mejores ()
- Los regulares ()
- Todos los calificados ()

13.- ¿ En base a los resultados, el Calificado conoce sus errores y aciertos ?

SI ()

NO ()

14.- ¿ Son comentados los resultados con el Calificado ?

SI ()

NO ()

15.- ¿ Qué decisiones se toman en base a los resultados obtenidos por medio de la Calificación de Méritos ?

- Información general de la situación del personal ()
- Sobre programas de Capacitación ()
- Conceder aumentos y gratificaciones ()
- Conceder transferencias ()
- Nuevas políticas ()
- Otros. ()

¿ Cuáles ? _____

16.- ¿ Existe influencia del Sindicato en el objetivo de la Calificación de Méritos ?

SI ()

NO ()

en caso positivo:

- Aumentos de sueldos ()
- Ascensos ()
- Determinación de características calificadas ()
- Otros. ()

¿ Cuáles ? _____

17.- ¿ Se cuenta con Información de la aplicación de Calificación de Méritos, de otras Industrias del mismo ramo ?

SI () NO ()
en caso afirmativo:

- Por medio de folletos ()
 - Por medio de manuales ()
 - Por medio de revistas especiales ()
 - Por medio de asociaciones ()
 - Por medio de cursos ()
 - Por medio de las relaciones con profesionales ()
 - Otros. ()
- ¿ Cuáles ? _____

18.- ¿ La Información se utiliza para ?

- Saber con que eficiencia opera la Calificación de Méritos en otras empresas. ()
 - Saber de la técnica comunmente más empleada ()
 - Mejora de la técnica que usa su empresa ()
 - Asignación de un valor comparativo de las características comunmente evaluadas ()
 - Otros ()
- ¿ Cuáles ? _____

19.- ¿ Qué perspectivas, tiene la Calificación de Méritos ?

- Motivación para la Implantación del desarrollo organizacional ()
 - Para la administración de sueldos y salarios ()
 - Para los logros de la Administración por Objetivos ()
 - Para enmarcar la personalidad del individuo ()
 - La Calificación de Méritos se incrementará a nivel obrero, a nivel empleado o a nivel directivo ()
 - Otras. ()
- ¿ Cuáles ? _____

4.5 TRABAJO DE CAMPO.

Para poder recopilar todos los datos que presenta esta investigación en el caso práctico; se siguió un orden para la obtención de los mismos. Una vez definidas las empresas por censo se procede a lo siguiente:

- * Identificar la dirección de cada empresa y/o laboratorios farmacéuticos.
- * Llamar por teléfono para hacer cita con la persona indicada del departamento de Recursos Humanos.
- * Presentarse en el lugar en fecha y hora señalada llevando cuestionario.
- * Realizar la entrevista con la persona indicada para proporcionar la información requerida referente a la Calificación de Méritos.
- * Se termina la entrevista obteniendo el llenado del cuestionario correctamente y además sellado por la empresa; agradeciendo las atenciones prestadas al interesado en la realización de esta investigación.

Cabe mencionar que, en algunas organizaciones fué necesario acudir a dos o tres visitas debido a falta de tiempo de la persona que proporcionaría la información. Así, otras empresas se negaron a ser entrevistadas debido a sus políticas, estas últimas quedan fuera de la investigación.

Las empresas encuestadas son:

ICI DE MEXICO, S.A. DE C.V.

RICHARDSON VICKS, S.A. DE C.V.

LABORATORIOS BRISTOL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

LABORATORIOS HORMONA, S.A. DE C.V.

BYK GULDEN, S.A. DE C.V.

ASTRA CHEMICALS, S.A. DE C.V.

LABORATORIOS AYERST, S.A. DE R.L.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Los orígenes de la farmacéutica y la medicina están relacionados inseparablemente con la superstición y la fábula, es difícil de separar lo real de lo mítico. Se tenía la creencia que las enfermedades eran causadas por espíritus malignos, (brujería, encantos, ruidos y yerbas de olor usados como remedio).

Entre los personajes míticos se encuentran:

- * Isis y Osiris de Egipto, se les atribuye el origen de las artes curativas.
- * Hermes y Thoth, se relacionan con el origen de la Química.
- * Apolo Hefastos y Chirón, son parte de estas tradiciones.
- * Escolapio, muestra una serpiente enroscada en un mástil, usada como símbolo médico en todo el mundo.
- * Cosme y Damían, se veneran como patrones de la farmacéutica en algunos países europeos.

De los manuscritos más antiguos relativos a la farmacéutica y medicina, se encuentran en el papiro de Ebers. Contiene capítulos de agentes curativos, métodos sobre mezclas y formas de combatir enfermedades. Algunas drogas que menciona se siguen usando hoy en día.

La farmacéutica científica y la medicina empezaron con Hipócrates, físico griego. En escritos con su nombre se mencionan cerca de 400 drogas, que algunas aún se usan.

En la época de las cruzadas (siglo XI), se establecieron escuelas donde se impartía la farmacéutica como parte del estudio de la medicina.

El primer dato de la separación de la farmacéutica y la medicina se encuentra en el decreto del Emperador Alemán Federico II, quién, emitió un edicto regulando la práctica farmacéutica. Esta ley menciona al "apotecario" como preparador de medicamentos y al "confeccionario" como apotecario con estudios específicos.

Los médicos no podían ser propietarios de "farmacias" ni obtener utilidades de la venta de medicinas por medio de arreglos clandestinos con los confectionarios.

Del siglo XV al XVII la farmacéutica alcanza su cúspide como arte misterioso, pues la rareza, el costo de materiales, lo tedioso y difícil de las operaciones para preparar las más simples medicinas se combinó para hacer del farmacéutico una persona de habilidad técnica y alguien de quien dependía el éxito del médico.

SE DESAROLLO COMO INDUSTRIA.

En 1690, surgieron en Inglaterra las primeras "medicinas de patente" las que; en 1796 comenzaron a exportarse hacia América. En el siglo XIX se establece una división para los medicamentos de origen mineral (Química) y los de origen orgánico (Biología). Al descubrir los alcaloides se puso de manifiesto que ambos campos no debían separarse, en cuanto a sus aplicaciones farmacológicas y unificarse, para la obtención de sustancias curativas.

Con el descubrimiento del microscopio se dió impulso a la ciencia farmacéutica, contribuyó al conocimiento de microorganismos y fundación de la histología, sabiendo que la célula es el elemento primordial de todo organismo.

Experimentos llevados a cabo por Claudio Bernard, sobre la acción de la medicina en animales, se inició la farmacología contemporánea.

Alemania dió gran impulso a la integración de la Industria Farmacéutica a mediados del siglo XIX, ayudando a la fabricación y transporte de medicamentos, a raíz de éstos se fundaron varios laboratorios que proporcionaron la introducción a la medicina de alcaloides y glucósidos.

Se inició la fabricación de medicamentos sintéticos en 1880, que culminó con la síntesis de la Antipirina, Fanacetina, Piramidón y Acido salicílico.

En 1857 se establecen varios laboratorios en los Estados Unidos y en 1879 se introduce en el campo de la farmacéutica el principio de normalización estableciendo normas de calidad, reglamentos de producción y crear métodos químicos para la evolución de drogas.

La industrialización de la farmacla, haciéndose intentos de producción de sustancias básicas, a partir de esto las enfermedades han alcanzado características bien definidas, gracias a los constantes descubrimientos científicos, ocasionando el desarrollo actual de la Industria Farmacéutica, importante en el mundo y cuyas actividades coadyuvan al desarrollo de otras industrias como son las de fabricación de vidrio, cartón, plástico, etc

Las actividades de la Industria Farmacéutica comenzaron en México en 1881, año en que se fundó la primera droguería, importando medicamentos y drogas de origen Alemán.

Año de 1920 funcionan 20 laboratorios en México dedicados a la obtención de agua destilada y acondicionamiento de productos importados.

Los laboratorios participantes en el conflicto durante la Segunda Guerra Mundial se vieron obligados a restringir la exportación de materias primas y de productos farmacéuticos.

México como otras naciones, procuró resolver este problema instalando nuevos laboratorios de especialidades.

SINTESIS DEL UNIVERSO

Nº DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS	OBTENCION DE INFORMACION
7	SI
5	NO
1	ESTA EN QUIEBRA
13	TOTAL

La causa por la cuál no se obtuvo información en cinco laboratorios fué por políticas de la propia empresa.

La mayoría de las empresas encuestadas son grandes, pues cuentan con más de 100 empleados de confianza.

En seguida se presenta el tabulador de la información obtenida en 7 laboratorios farmacéuticos y por tanto éstos representan el 100%.

R.1 LOS 7 LABORATORIOS ENCUESTADOS SI CUENTAN CON UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS.

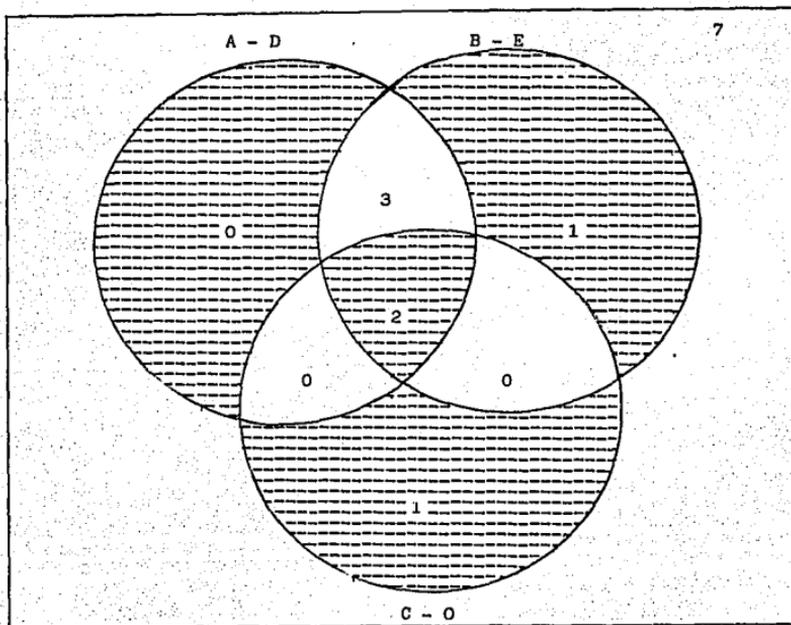
METODO DE

CALIFICACION

DE MERITOS

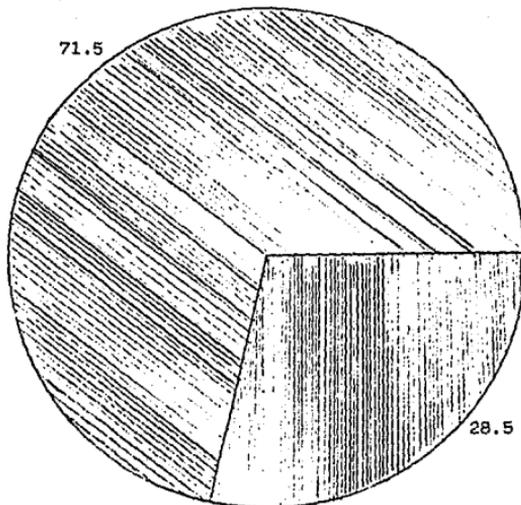
R.2 LA CALIFICACION DE MERITOS SE APLICA A NIVEL:

EMPLEADO	6	LABORATORIOS
DIRECTIVO	5	"
OBRERO	3	"



R.3 LA CALIFICACION DE MERITOS LA REALIZA:

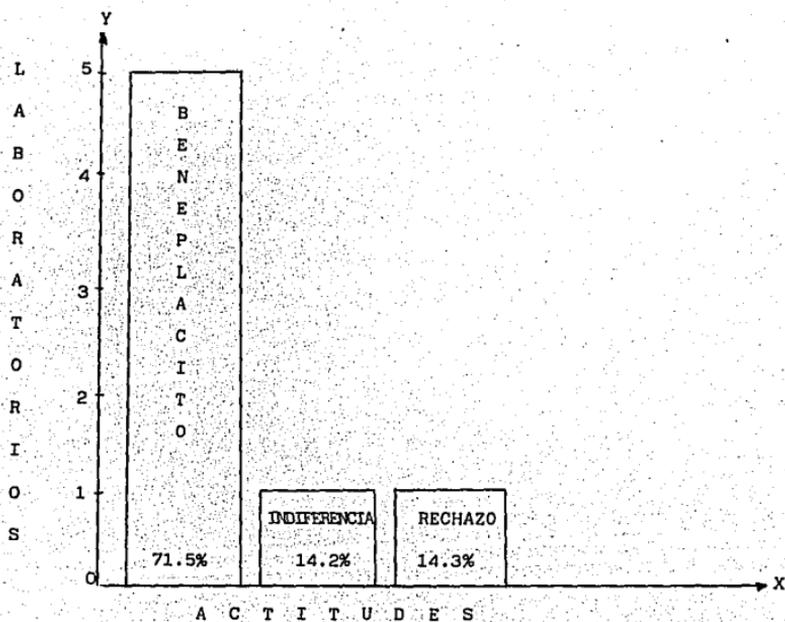
	LAB.	%
- JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR	5	71.5
- CALIFICADOR CON AYUDA DEL CALIFICADO	2	28.5



2
1

R.4 LAS ACTITUDES DEL PERSONAL PARA ACEPTAR LA CALIFICACION DE MERITOS SON:

	LAB.	%
- BENEPLACITO	5	71.5
- INDIFERENCIA	1	14.2
- RECHAZO	1	14.3



R.5 SABE EL INTERESADO QUE ESTA SIENDO CALIFICADO:

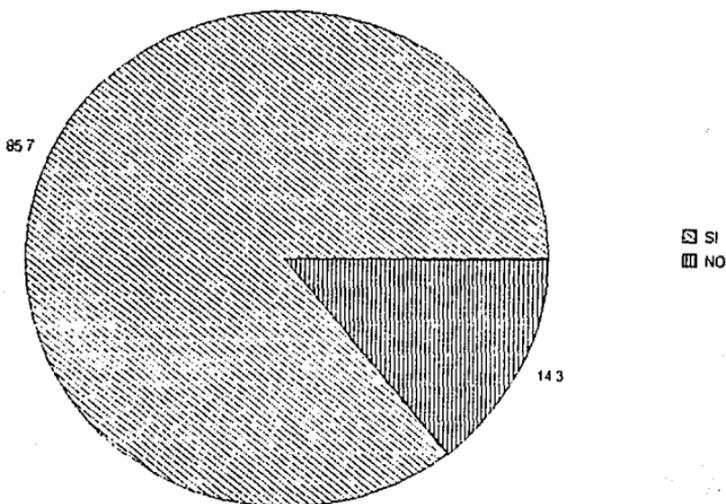
	LAB.	%
SI	6	85.7
NO	1	14.3

ACEPTACION:

- PARA CONOCER SUS ACIERTOS Y/O ERRORES.
- MEDIDA EN QUE ESTA CUMPLIENDO SUS FUNCIONES.
- SUPERAR SUS RASGOS NEGATIVOS DEL INTERESADO.

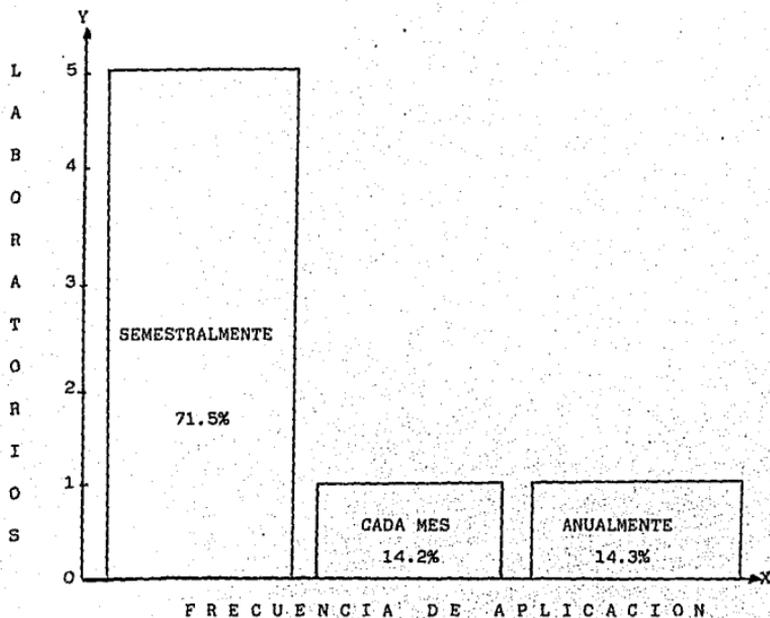
NEGACION:

- PARA EVITAR QUE EL TRABAJADOR RINDA MAS EN ESOS MOMENTOS Y MENOS DESPUES.
- EVITAR CONFLICTOS ENTRE LOS TRABAJADORES.



R.6 LA FRECUENCIA DE APLICACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS ES:

	LAB.	%
- CADA MES	1	14.2
- SEMESTRALMENTE	5	71.5
- ANUALMENTE	1	14.3



R.7 CARACTERISTICAS COMUNMENTE EVALUADAS EN LOS SIGUIENTES NIVELES:

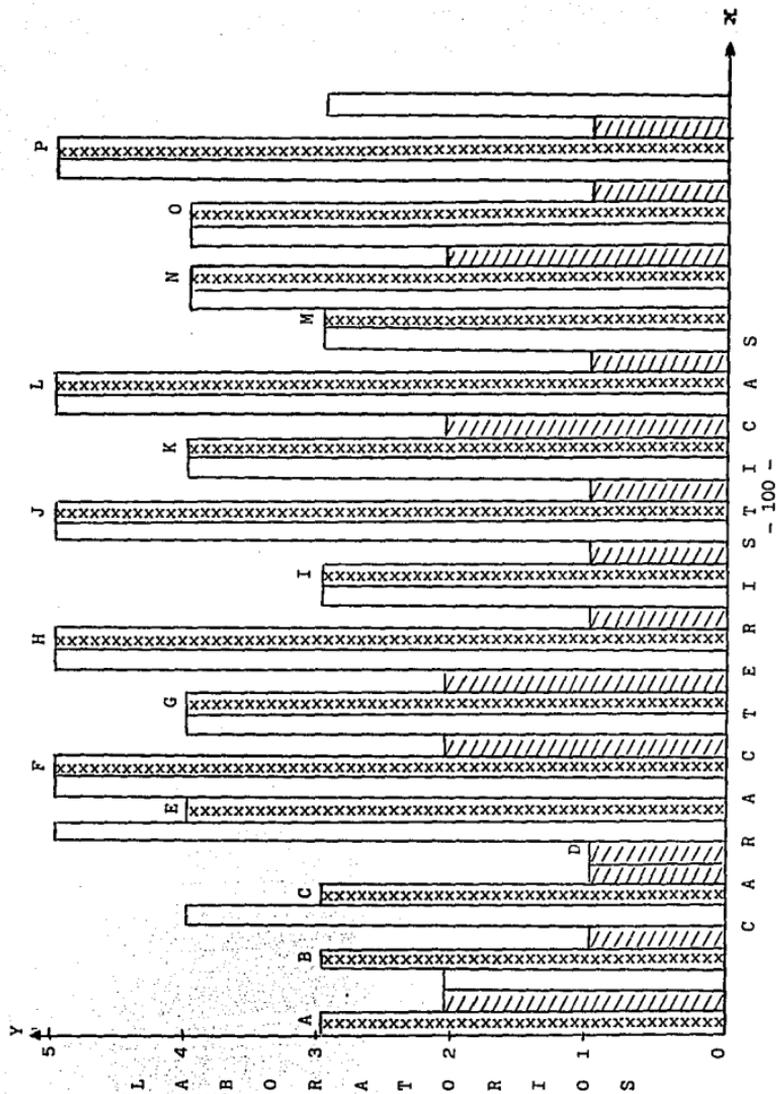
	ZONA	D E O
- ASISTENCIA	A	- 3 2
- ANTIGUEDAD	B	2 3 1
- AUTORIDAD	C	4 3 1
- CAPACIDAD DE CONCENTRACION	D	- - 1
- CAPACIDAD DE MANDO	E	5 4 -
- CONOCIMIENTO DE LA FUNCION	F	5 5 2
- COOPERACION	G	4 4 2
- CRITERIO	H	5 5 1
- CUALIDADES PERSONALES	I	3 3 1
- CALIDAD DEL TRABAJO	J	5 5 1
- CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	K	4 4 2
- DISCRECION	L	5 5 1
- DINAMISMO	M	3 3 -
- EXPERIENCIA	N	4 4 2
- ESPIRITU DE EQUIPO	O	4 4 1
- INICIATIVA	P	5 5 1
- INTELIGENCIA	Q	3 3 1
- METODICIDAD	R	1 2 2
- OBSERVANCIA DE LAS NORMAS	S	3 5 2
- ORDEN Y LIMPIEZA	T	1 4 2
- PUNTUALIDAD	U	- 4 3
- PACIENCIA	V	2 2 -
- PRESENTACION	W	5 5 -
- RESPONSABILIDAD	X	5 5 1
- RAZONAMIENTO	Y	3 3 -
- TOMA DE DECISIONES	Z	5 4 -

SE OBSERVA QUE LAS CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES ESTAN REPRESENTADAS POR EL 42% EN LOS TRES NIVELES.

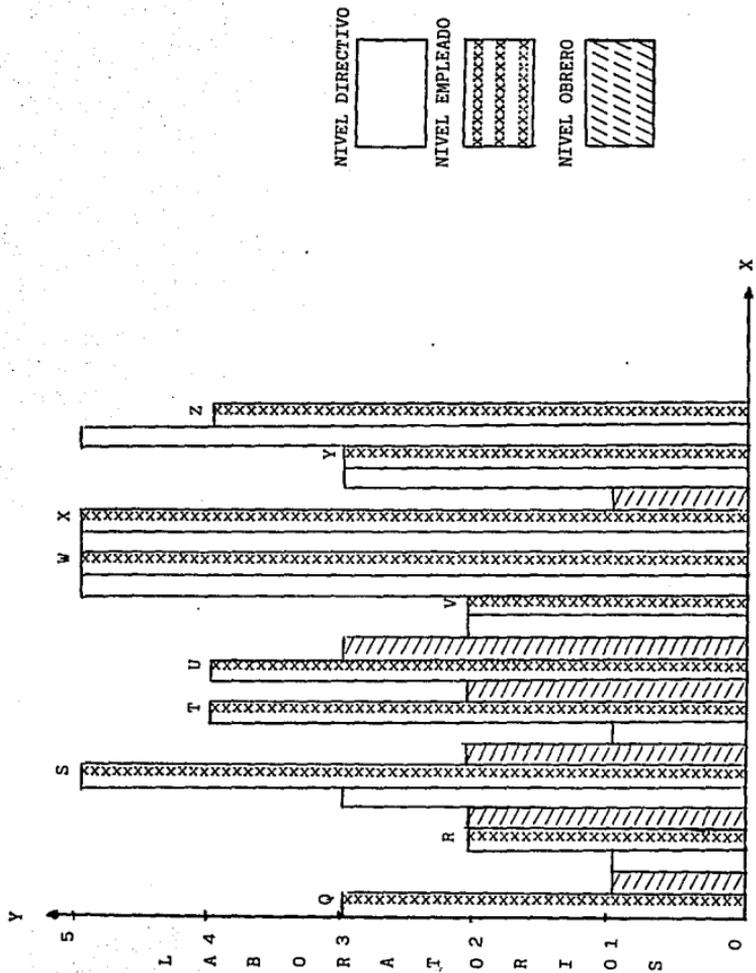
EN SEGUNDO LUGAR LAS CARACTERISTICAS A NIVEL DIRECTIVO Y EMPLEADO CON EL 35%.

EN TERCER LUGAR LAS CARACTERISTICAS A NIVEL EMPLEADO Y OBRERO CON EL 23%.

R. 7 CARACTERÍSTICAS COMUNENTE EVALUADAS



CONTINUACION RESPUESTA #7

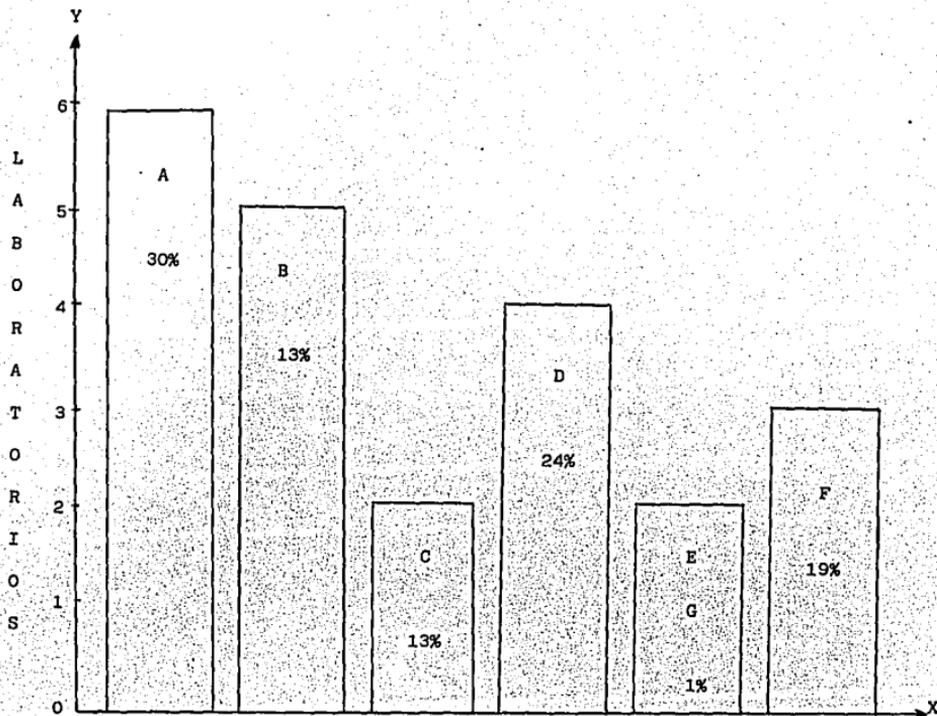


R.8 LA CALIFICACION DE MERITOS ES UTILIZADA PRIMORDIALMENTE EN LOS SIGUIENTES RUBROS CON SUS RESPECTIVOS PORCENTAJES:

	LAB.	%
A) ASCENSOS	4	100
	1	10
	1	30
B) AUMENTOS DE SUELDOS	3	100
	1	50
	1	60
C) CAPACITACIONES	1	100
	1	5
D) COMPENSACIONES	2	100
	1	10
	1	5
E) INCENTIVOS	1	100
	1	10
F) PROMOCIONES	2	100
	1	10
G) TRANSFERENCIAS	1	100
	1	10

**** SE ENCONTRO QUE UN LABORATORIO OTORGA NS 200.00 NUEVOS PESOS CADA MES COMO INCENTIVO POR PUNTUALIDAD.**

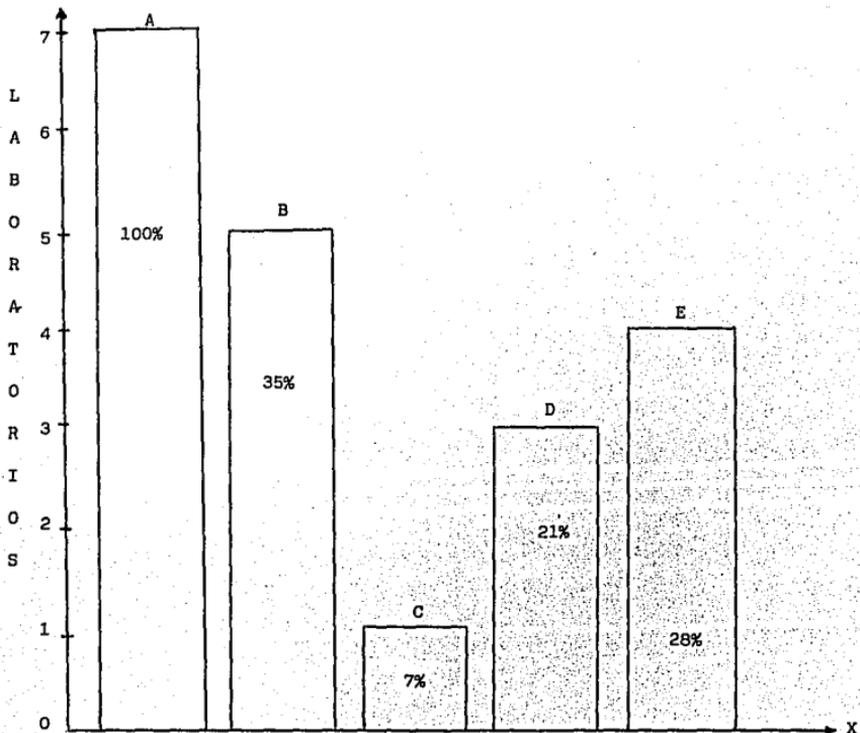
CONTINUACION DE LA R.8
SE PROPORCIONAN LOS PORCENTAJES QUEDANDO LA GRAFICA COMO
SIGUE:



FALLA DE ORIGEN

R.9 VENTAJAS QUE PROPORCIONA LA CALIFICACION DE MERITOS:

	LAB.	%
A. MOTIVA AL PERSONAL PARA AUTOSUPERARSE	7	100
B. PROPORCIONA DATOS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL ELEMENTO HUMANO.	5	35
C. ESTABLECE UN MAYOR CONOCIMIENTO PARA LOS INTEGRANTES DEL GRUPO.	1	7
D. PROPORCIONA BASES PARA ESTABLECER UN CRITERIO REAL DE LA ACTUACION DE EMPLEADOS.	3	21
E. SIRVE COMO HERRAMIENTA PARA PROMOCIONES, PERMISOS, CONSESIONES, ASCENSOS, ETC.	4	28



R.10 SISTEMAS UTILIZADOS EN LA CALIFICACION DE MERITOS:

	LAB.	%
- SISTEMA DE LISTAS DE COMPARACION O CHECABLES.	1	14.3
- SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	3	42.9
- SISTEMA HAY	3	42.8

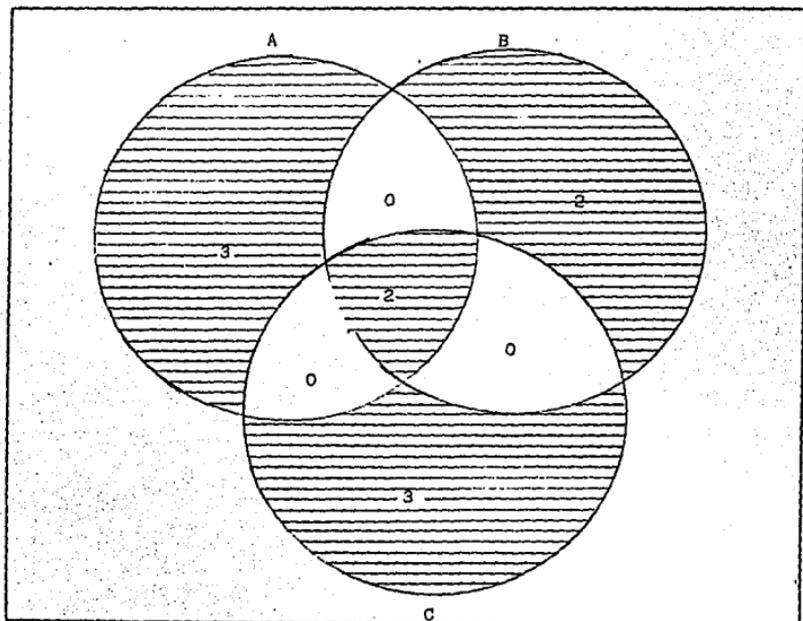
HAY

A.X.O

L.C.C.H.

R.11 FUENTES CONSIDERADAS PARA LA CALIFICACION DE MERITOS:

	LAB.
A. ANALISIS DE PUESTOS.	5
B. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	4
C JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR	5
SE COMBINAN CRITERIOS:	
* ANALISIS DE PUESTOS Y JEFE DE PNAL.	1
* ANALISIS DE PUESTOS, JEFE DE PNAL. Y JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR.	2
* ANALISIS DE PUESTOS Y JEFE INME- DIATO O SUPERVISOR.	2

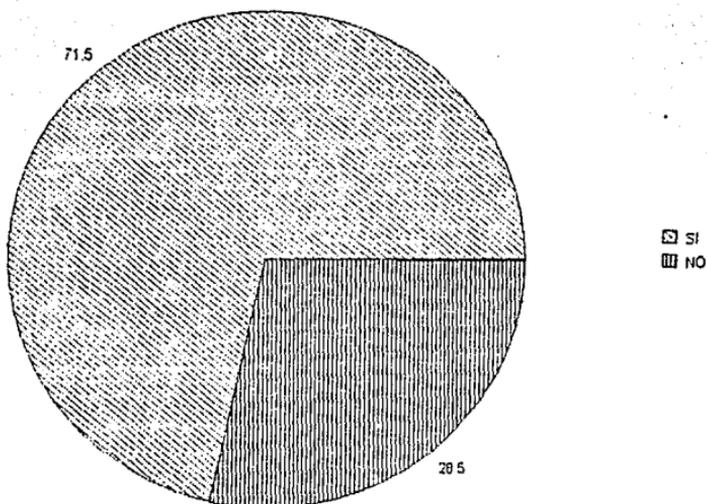


R.12 TIENEN CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS, LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA:

	LAB.	%
- SI	5	71.5
- NO	2	28.5

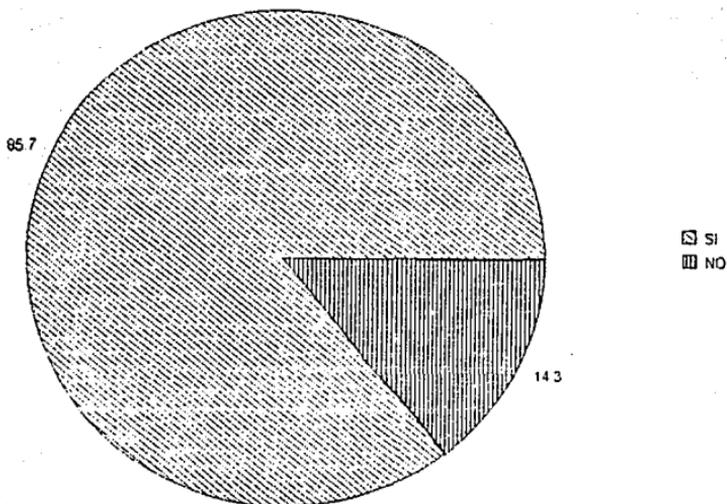
EN CASO AFIRMATIVO FUE LO SIGUIENTE:

- TODOS LOS CALIFICADOS	5
- PARTICULARMENTE.	1



**R.13 DEBIDO AL ANALISIS DE LA CALIFICACION DE MERITOS CONOCE SUS
ACIERTOS Y ERRORES EL CALIFICADO.**

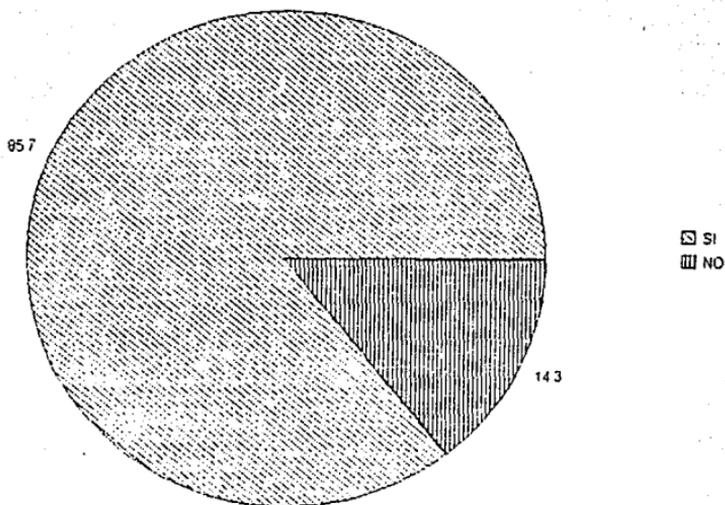
	LAB.	%
- SI	6	85.7
- NO	1	14.3



FALLA DE ORIGEN

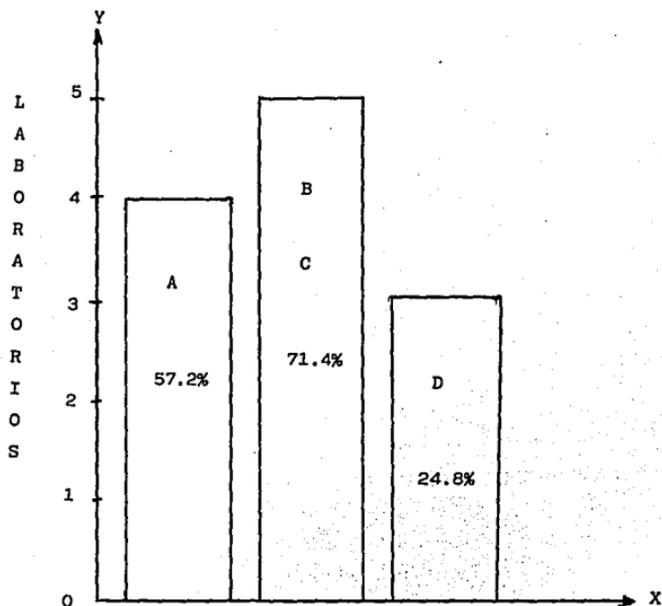
R.14 SE COMENTAN LOS RESULTADOS CON EL CALIFICADO:

	LAB.	%
- SI	6	85.7
- NO	1	14.3



R.15 LAS DECISIONES TOMADAS EN BASE AL ANALISIS DE LA CALIFICACION DE MERITOS SON:

	LAB.	%
A) ELABORAR UN INFORME DE LA SITUACION GENERAL DEL PNAL.	4	57.2
B) ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	5	71.4
C) CONCESION DE AUMENTOS Y GRATIFICACIONES.	5	71.4
D) CONCESIONES DE TRANSFERENCIAS.	3	24,8

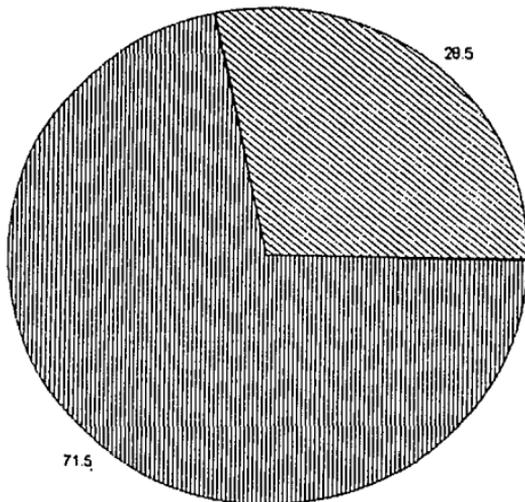


R.16 INFLUENCIA DEL SINDICATO EN EL OBJETIVO DE LA CALIFICACION DE MERITOS:

	LAB.	%
- SI	2	28.5
- NO	5	71.5

ESTA INFLUENCIA ES PARA:

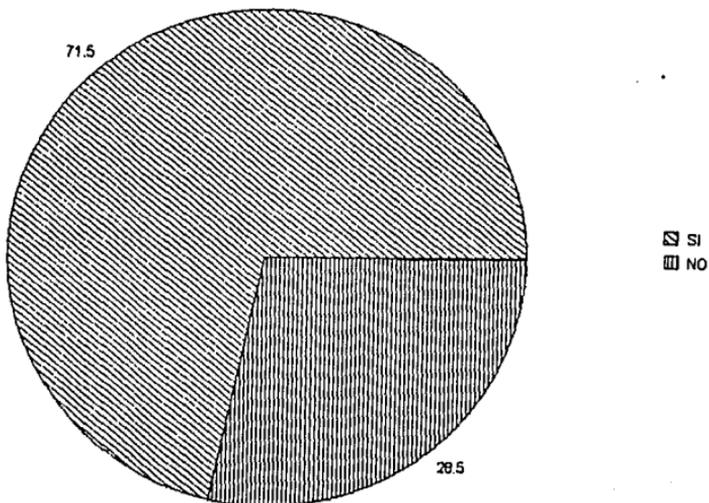
- AUMENTOS DE SUELDOS	1
- ASCENSOS	1
- INCENTIVOS	1



▣ SI
▣ NO

R.17 CUENTA CON INFORMACION DE INDUSTRIAS DEL MISMO RAMO PARA LA APLICACION DE CALIFICACION DE MERITOS:

	LAB.	%
- SI	5	71.5
- NO	2	28.5
MEDIOS PARA OBTENER INFORMACION:		
- FOLLETOS	1	
- MANUALES	1	
- ASOCIACIONES	5	
- CURSOS	1	
- RELACIONES CON PROFESIONALES	1	
OTROS:		
- ENCUESTAS TELEFONICAS CON LA MISMA RAMA.	1	
- ENCUESTAS DE REVISTAS	1	

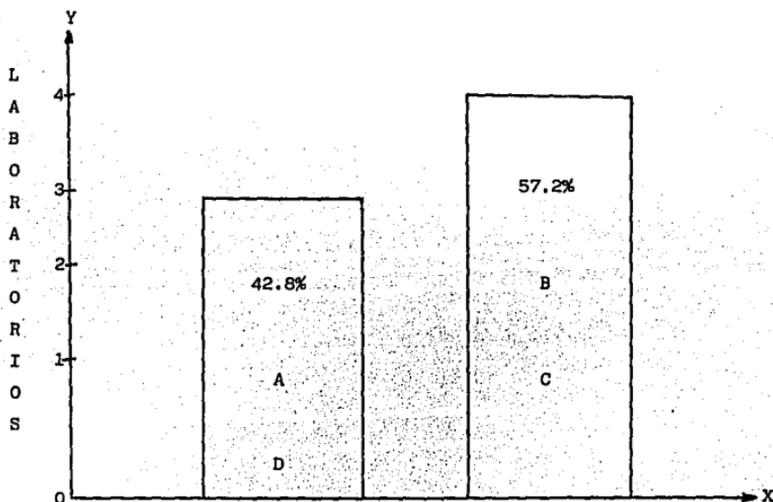


R.18 LA INFORMACION ES UTIL PARA:

	LAB.	%
A. EFICIENCIA CON QUE OPERA LA CALIFICACION DE MERITOS EN OTRAS EMPRESAS.	3	42.8
B. MEJORAMIENTO DE TECNICA UTILIZADA EN LA EMPRESA.	4	57.2
C. CONOCIMIENTO DE LA TECNICA COMUNMENTE MAS EMPLEADA.	4	57.2
D. AMPLIAR EL CRITERIO SOBRE CARACTERISTICAS COMUNMENTE EVALUADAS.	3	42.8

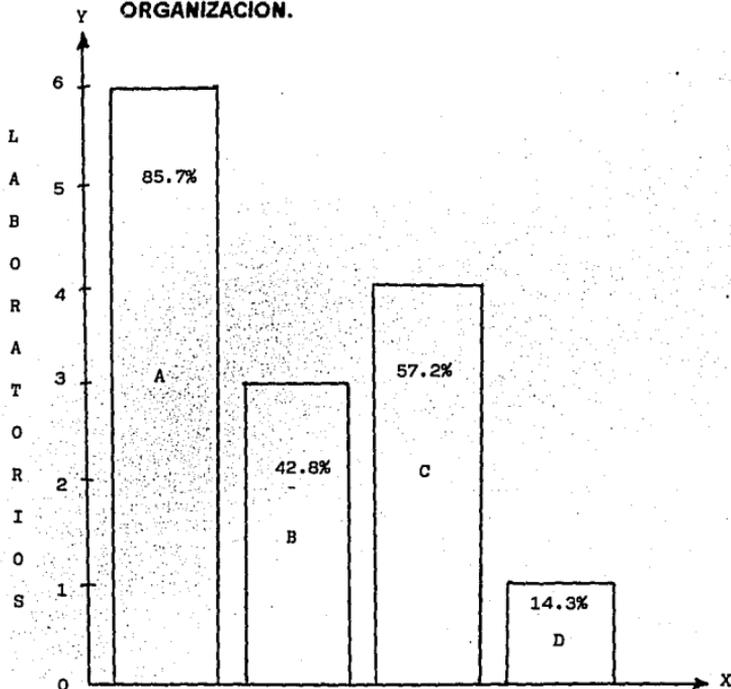
OTRAS:

SABER LOS NIVELES Y PARAMETROS DE OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO PARA MANTENER EL NIVEL PROMEDIO O SUPERARLO. ESTO SE DA EN UN LABORATORIO.



R.19 PRINCIPALES PERSPECTIVAS:

	LAB.	%
A. MOTIVAR LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	6	85.7
B. LA CALIFICACION DE MERITOS SERA BASE DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	3	42.8
C. SU APLICACION PREVALECERA EN LOS LOGROS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVO.	4	57.2
D. LA CALIFICACION DE MERITOS SE INCREMENTARA A NIVEL DIRECTIVO Y EMPLEADO, POR DEPENDER DE ELLOS EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.	1	14.3



CONCLUSIONES.

Finalizando esta investigación y a través de la interpretación de los resultados obtenidos mediante las entrevistas; se concluye que, los 7 laboratorios encuestados cuentan con un sistema de Calificación de Méritos, su aplicación se enfoca en primer lugar a los empleados, en segundo lugar a nivel directivo y en tercer lugar a los obreros (tres laboratorios). Estos resultados nos permite ver la adecuada aplicación de la Calificación de Méritos en la Industria Farmacéutica dada la importancia que tiene ésta para la Salud del pueblo mexicano, así como el mejor aprovechamiento de recursos para el logro de los objetivos de la organización y del propio trabajador, con perspectivas de enriquecimiento del puesto mediante las multihabilidades que puede desempeñar el trabajador elevando así, el desarrollo individual y el liderazgo de la empresa.

La Calificación de Méritos la realiza el jefe inmediato, es aceptada con beneplácito y se conocen los resultados para posibles correcciones o capacitación del trabajador. Esta técnica se aplica cada seis meses tomando en cuenta características de mando, responsabilidades, conocimientos, etc. y se utiliza principalmente para aumentos de sueldos y salarios, ascensos, promociones, etc.

Se observó que sus sistemas más utilizados para la Calificación de Méritos son; Sistema Hay y el sistema Administración por objetivos, ambos con buena aceptación y más comunes de encontrarse en cualquier organización que va a la vanguardia del crecimiento y desarrollo industrial, educacional y de servicios.

RECOMENDACIONES.

A las empresas carentes de un sistema de Calificación de Méritos, se les recomienda introducir y aplicar algún sistema para valorar el desempeño de su personal que finalmente se refleja en el logro de los objetivos de dichas empresas así como los objetivos del personal. Lograr una adecuada implementación de dicho sistema, reducirá la inconformidad del personal por falta de motivación económica y reducir los índices de ausentismo y rotación de personal; factores negativos para cualquier empresa, y aún más para el personal calificado. Que ésto no impida el alcance de los objetivos fijados por la organización, así como la formación de grupos interdisciplinarios.

Toda persona que se hace acreedora a un estímulo en forma monetaria, se siente motivada por el reconocimiento a su esfuerzo. Así, mejora su eficiencia y más tratándose de su propia seguridad.

En la Industria Farmacéutica se sugiere mantener su línea, así como aplicar o realizar algunos cambios si son necesarios a sus sistemas de calificación recordando siempre el gran compromiso que tiene ante una sociedad y más tratándose de la salud de un país.

BIBLIOGRAFIA.

1. **HERBERT J. CHRUDEN Y ARTHUR W. JR. SHERMAN.**
Administración de Personal.
Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1982. Octava Impresión.
2. **WENDELL L. FRENCH.**
Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos.
Editorial Limusa, S.A. México 1983. Primera Edición.
3. **AGUSTIN REYES PONCE.**
Administración de Personal Segunda Parte.
Editorial Limusa, S.A. México 1975. Quinta Reimpresión.
4. **WILLIAM B. WERTHER, JR. PH. D./ KEITH DAVIS, PH. D.**
Administración de Personal y Recursos Humanos.
Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de México, S.A. de C.V.
Tercera Edición.
5. **LLOYD L. BYARS.**
Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones.
Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México 1983.
6. **IDALBERTO CHIAVENATO.**
Administración de Recursos Humanos.
Editorial McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. México 1983
Primera Edición.
7. **FERNANDO ARIAS GALICIA.**
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas. México 1979.
8. **DR. RAYMUNDO AMARO GUZMAN.**
Administración de Personal.
Editorial Limusa, S.A. México 1981.

9. **BURACK, ELMER H./SMITH, ROBERTO D.**
Administración de Personal un Enfoque de Sistemas Aplicados a Recursos Humanos Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1983
Primera Edición.
10. **MILTON L. ROCK.**
Manual de Administración de Sueldos y Salarios.
McGraw-Hill/Interamericana de México, S. A. de C.V. México 1989.
Segunda Edición. TOMO I.
11. **OROZCO JORGE ENRIQUE.**
Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal.
Editorial Coparmex. México.
12. **SIBSON, ROBERTO E.**
Administración de Sueldos y Salarios.
Editorial Técnica, S. A. México 1980 Segunda Reimpresión.
13. **CABRERA R. GILBERTO**
Fundamentos Básicos de Administración Industrial.
Editorial Patria, S.A. México 1956
14. **DUBIN ROBERTO.**
Las Relaciones Humanas en la Administración.
Editorial Continentes, S.A. México 1977 Cuarta Edición.
15. **MORGAN H. HENRY/COGGER W., SHON.**
El Manual del Entrevistador.
Editorial El Manual Moderno, S.A. México.
16. **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION (PSICOLOGIA DEL TRABAJO).**
Tomo I Material de Investigación.
Facultad de Psicología (UNAM).