

72
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

TESIS MAL COMPAGINADA.

ELABORACION DE UN INSTRUMENTO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN UNA
INSTITUCION DE INICIATIVA PRIVADA Y
DE CARACTER PUBLICO

T E S I S

para obtener el título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a n

DOLORES DIAZ DIAZ

LETICIA HERNANDEZ RINCON

DIRECTOR: LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ

ASESOR METODOLOGICO: LIC. RAMON W. VARELA DOMINGUEZ



México, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

261792



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

POR PERMITIR LA REALIZACIÓN DE ESTA META.

A MIS PADRES:

POR SU DEDICACIÓN Y SACRIFICIO A LO LARGO DE MI VIDA.

A DAVID

POR SU APOYO, COMPRENSIÓN Y MOTIVACIÓN EN TODO MOMENTO.

DOLORES

AGRADECIMIENTOS

**COMO AGRADECER TODO LO BRINDADO POR DIOS A TRAVÉS DE TUS PADRES Y TODO CUANTO TE DA?
QUE MEJOR QUE CON TU VIDA MISMA Y CON CADA UNA DE LAS METAS REALIZADAS.**

A TI, QUE APESAR DE QUE TU SITUACIÓN NO ES LA QUE DESEARÍA, MAS SIN EMBARGO ES CUANDO MAS ME HAS BRINDADO TODO CUANTO TU ERES Y ME SIGUES ENSEÑANDO TANTAS COSAS DE LA VIDA.

A TI, QUE ERES TAN FUERTE Y VALIENTE, QUE NUNCA DECAES Y SIEMPRE SEGUIRÁS SIENDO MI EJEMPLO.

POR TODO SU AMOR, DEDICACIÓN Y COMPRENSIÓN, GRACIAS. POR SER MIS PADRES.

LETICIA

INDICE

PAG.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4
1.1 EVOLUCIÓN	5
1.2 DEFINICIONES	11
1.3 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12
1.4 BASE LEGAL	15
1.5 FINALIDAD, OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	22
2.1 NATURALEZA, OBJETIVO Y ALCANCE	23
2.2 SU EVOLUCIÓN	26
2.3 DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
2.4 DIAGNOSTICO Y PROBLEMAS VIGENTES	27

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTARON TEÓRICA DE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ	28
3.1. NORMAS Y ESTANDARIZACIÓN	29
3.2. CONFIABILIDAD	30
3.2.1 TEORÍA DE LA CONFIABILIDAD CLÁSICA	
3.2.2 TEST-RETEST	
3.2.3 PRUEBAS PARALELAS	
3.2.3 COEFICIENTE DE CONSISTENCIA INTERNA	
3.3 VALIDEZ	34
3.3.1 CLASES DE VALIDEZ	
3.3.2 VALIDEZ DE CONTENIDO	
3.3.3 VALIDEZ CON RELACIÓN A CRITERIO	
3.3.4 VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN	
3.3.5 EVIDENCIAS PARA LA VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN	
3.4 ANÁLISIS FACTORIAL	38

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA	39
4.1 OBJETIVO GENERAL	40
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
4.3 VARIABLES	40
4.4 DEFINICIONES	40
4.5 POBLACIÓN	41
4.6 ELABORACIÓN DE FACTORES	42
4.7 APLICACIÓN A LA POBLACIÓN	43
4.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS	43

CAPITULO V

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS	47
5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS	48
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR FACTORES	48
5.3 CONCLUSIONES	53
5.4 SUGERENCIAS	55
5.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	56

APÉNDICES

1.- INSTRUMENTO ANTERIOR	
2.- INSTRUMENTO OBTENIDO	
3 - CORRELACIÓN	
4.- GRÁFICAS	
*CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	
*SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
*CANTIDAD DE TRABAJO	
*INICIATIVA	
*COLABORACIÓN	
*DISCRECIÓN	
*RESPONSABILIDAD	
*APROVECHAMIENTO DE MATERIAL Y EQUIPO	
*RELACIONES INTERPERSONALES	
*APARIENCIA PERSONAL	

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Con el correr de los años han surgido un gran número de nuevos métodos de evaluación del desempeño, algunos de ellos son de mejoras prácticas introducidas en la técnica de base, mientras que otros son ampliamente utilizados o aún se encuentran en vías de experimentación o adoptan otro enfoque.

Los métodos básicos de evaluación de tareas fueron elaborados mucho antes de la segunda guerra mundial, no es de sorprender que se hayan introducido innovaciones, si se tienen en cuenta los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se han producido desde entonces. Además la evaluación del desempeño ha podido beneficiarse del progreso de disciplinas conexas, tales como la psicología aplicada y la gestión de empresas y de innovaciones técnicas como la informática.

Otra consideración que promueve los progresos de la evaluación de tareas es que esta técnica se utiliza cada vez más para el personal de oficina, técnico e incluso administrativo. Históricamente la evaluación del desempeño y en particular los métodos cuantitativos se aplican habitualmente a los trabajadores de fábrica remunerados por hora.

Las tareas de cada trabajador guardaban relación directa con la maquinaria y los programas de producción, de modo que los factores habituales como formación, esfuerzo físico y condiciones de trabajo podían ser evaluados en forma correcta.

En general las tareas de oficina y técnicas están menos claramente definidas y dejan mayor margen a la iniciativa del empleado, resultado de ello es que los recientes planes de evaluación de tareas aplicables a puestos de oficina, técnicos y administrativos han debido apoyarse en factores más bien abstractos, tales como la discreción, iniciativa y complejidad de las tareas.

También ha influido en la evaluación de tareas la creciente importancia de las empresas de consultores en administración, algunas de ellas han aprovechado su acervo de experiencia práctica para desarrollar nuevos métodos propios, la mayor parte de los cuales son híbridos en que se combinan características globales y analíticas.

A veces estas empresas han utilizado sus métodos no solamente para elaborar una estructura interna de salarios, sino también para relacionarla con las tasas de salarios exteriores, utilizando ampliamente los datos sobre dichas tasas de que podrían disponer, esto hace que algunos de sus métodos resulten muy atractivos para los clientes.

1. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 EVOLUCIÓN

1.2 DEFINICIONES

1.3 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.4 BASE LEGAL

1.5 FINALIDAD, OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 EVOLUCIÓN

Canales Torres (1993) menciona que:

"El análisis, la medición del trabajo y la evaluación de las personas deben ser tan antiguas como el trabajo y el trabajo es tan antiguo como el hombre mismo. Por lo que se puede considerar como trabajo la cacería, que en el amanecer de la civilización, era esencial para la conservación de la vida".(1)

Al hombre siempre le ha interesado evaluar el desempeño de sus congéneres, sin embargo la gran mayoría de estas evaluaciones eran efectuadas de manera incidental y poco sistemática. Así mismo menciona que el primer profesional del análisis y medición del trabajo, así como la evaluación del trabajador lo fue Walter of Hanley, quien vivió en Inglaterra en la primera mitad del siglo XIII.

"A. C. Horn cita The History of Scientific Management de H. Atkinson en Engineering and Industrial Management del año de 1919; para informar que alrededor de 1240, Walter escribió un trabajo para beneficio de su hijo, en el cual le aconsejaba que vigilara sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores.

Insistía en el que hacer de sus tareas y que el labrador se le debían de dar instrucciones que le permitieran arar un determinado número de hectáreas al día, con un determinado número de bueyes" Currie (1979).(2)

Estas observaciones establecen a Walter of Henley como un entusiasta pionero medieval tanto del análisis y evaluación del trabajo, como de quien lo ejecute.

"En los inicios del siglo XIX, Robert Owen constituyó un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Este sistema de evaluación funcionaba con un libro, en el que el supervisor registraba en forma diaria los reportes o situaciones en torno al desempeño del empleado, del mismo modo el block estaba constituido por hojas de diferentes colores, de tal manera que cada uno de estos tintes denotaba el rendimiento del trabajador; de esta forma el block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado evaluando su desempeño." (3) (Grados, 1983).

(1) Canales Adalberto , LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN INSTRUMENTO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SU RELEVANCIA ANTE LA INMINENTE APERTURA COMERCIAL.

Tesis Lic. en Psicología, Fac. de Psicología, UNAM 1996

(2) Currie 1979, ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO, México; Edit. Diana

(3) Grados Jaime, CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, Edit. Trillas, 2ª Ed. 1983.

Los trabajos de Francis Galton (1822-1911) en Psicología experimental, dieron base científica a las mediciones de características individuales, proporcionando elementos que posteriormente serían empleados para mejorar el desempeño en los ambientes laborales. Fue en 1856, que Wilhelm Wundt fundó el primer laboratorio de Psicología experimental en Leipzig, Alemania; donde se llevaron los primeros estudios sobre la conducta humana.

Taylor también hizo contribuciones fundamentales para la administración, basado en estudios y observaciones, dichas observaciones pueden dividirse en tres fases principales.

- a) Las mejoras en la administración de la producción que surgieron de la aplicación de métodos científicos.
- b) Los sistemas de pago diseñados para producir un trabajo diario por un pago diario justo y después el cambio de la unidad a la escala global.
- c) Un diseño para una sociedad industrial que produciría mejores niveles de vida.

Al individuo siempre le ha interesado conocer el desempeño laboral sin embargo no siempre lo ha llevado a cabo de manera sistemática y objetiva. Recientemente en el mundo de los negocios ha habido un creciente interés por poseer medios para evaluar el rendimiento.

Shirley Fletcher (1992), menciona al respecto que "desde la década de los sesenta en adelante se ha dado una creciente demanda de medios más efectivos para medir y manejar el desempeño o rendimiento. Esto ha llevado a investigar que es lo que hace efectiva y que constituye un trabajador efectivo. En consecuencia han surgido varios y diferentes modelos de competencia".(4)

Los primeros modelos de evaluación basados en la competitividad tienen sus raíces en la Pedagogía que se conoce generalmente como CBET (Competency Based Education and Training o Educación y Capacitación Basada en la Competitividad), y de que su desarrollo fue fomentado por la oficina de educación de U.S.A. a través de sus fondos para el desarrollo de programas modelos de entrenamiento para maestros de escuela primaria.

(4) Shirley Hetcher, TÉCNICAS PARA EVALUAR, Edit Legis, 1992.

Estos modelos incluyen "la clasificación precisa de capacidades o comportamientos que se deben aprender, la modulación de la instrucción, evaluación y retroalimentación, personalización y experiencia de campo".⁽⁵⁾ (Swancheck y Campell, 1981). El establecimiento de estos modelos condujo a una demanda de políticas de certificaciones que tenían por objetivo mejorar las condiciones escolares a través de la reforma de la educación de maestros. Esto llegó a conocerse como educación de maestros basada en el desempeño (PBTE: Performance-Based Teacher Education).

Otro modelo fue propuesto por Elam (1971) y se ha empleado mucho para explicar los sistemas basados en la competitividad con respecto a la educación y capacitación vocacional.

Un segundo modelo ampliamente utilizado tiene que ver con la identificación de características en ejecutores superiores de un papel ocupacional, con frecuencia se refieren como al sistema que tiene relación con habilidades suaves.

El trabajo se origina en la McBer Corporación y la escuela de administración de Harvard. Las competitividades se derivan a través del uso de una forma de análisis crítico de incidentes, que emplean ejecutores de alto éxito o excelentes como grupo de investigación.

Las características fundamentales que resultan, organizadas en grupos, se han utilizado en educación y capacitación gerencial en los Estados Unidos y Gran Bretaña.

A comienzos de la década de los 70's, el New Training Initiative (MSC, 1981), lanzó por primera vez la idea de normas de una clase nueva. Los informes oficiales de 1986 y una revisión de las calificaciones en el mismo año condujo a la iniciación del programa de desarrollo de normas ocupacionales de rendimiento para todos los sectores, además se establecieron cuerpos líderes industriales y asumieron las responsabilidades de gerencia de proyectos para el desarrollo de normas dentro de sus propios sectores.

La unidad de metodología de normas MSC (que se había convertido en agencia de entrenamiento), administró una gran serie de proyectos a fin de establecer la metodología para el desarrollo de normas, sistemas asociados y certificación.

²(5) Op cit. pp 6

En la Gran Bretaña las normas basadas en la competitividad reflejan las expectativas del rendimiento del sitio de trabajo. El establecimiento de competencias personales para complementar estas normas ocupacionalmente relacionadas ya se ha llevado a cabo, pero su uso todavía no se ha comprobado plenamente.

Canales cita en su tesis una investigación práctica de nuestro medio laboral: un análisis (1993). Elaboró un análisis en una Sociedad Nacional de Crédito con el propósito de diseñar un sistema efectivo de evaluación del desempeño laboral, dado que hasta ese momento no contaba con un instrumento que le permitiera calificar o evaluar la actuación de su personal tanto en forma "objetiva" como consistente.

La primer etapa de esta investigación, se refirió a la organización que se dio a la tarea de indagar en distintas instituciones, tanto del sector bancario como de la iniciativa privada, la forma en la que estas organizaciones evaluaban el desempeño de sus trabajadores. Es importante reconocer que este estudio no sólo pretendía identificar que tipo de técnica o técnicas se empleaban para alcanzar este objetivo; sino además conocer desde el punto de vista teórico, los principios que sustentan la aplicación y desarrollo de estos sistemas.

Después del análisis teórico y de la investigación de los sistemas de evaluación establecidos en doce Instituciones de carácter público y privado, se derivó la siguiente clasificación:

1. POSICIÓN

- a) Vertical Descendente
- b) Vertical Ascendente
- c) Horizontal

2. ESTRUCTURACIÓN

(Comparación)

- a) Alineamiento
- b) Comparación por pares
- c) Distribución Forzada
- d) Alternado

(Escalas)

- a) Escalas Continuas
- b) Escalas Discontinuas
- c) Escalas de Comportamiento

3. HOJAS DE CALIFICACIÓN

- a) Clasificadas
- b) General
- c) Universal

4. POR RESULTADOS

5. POR ENTREVISTAS

6. LISTAS DE VERIFICACIÓN

- a) Ponderadas
- b) De preferencia

7. INCIDENTES CRÍTICOS

8. REDACCIÓN LIBRE

En un principio la investigación tenía como finalidad el identificar las técnicas de evaluación del desempeño laboral que se utiliza en algunas organizaciones en nuestro país, así como conocer los principios teóricos que regulan la instrumentación y la aplicación de estos sistemas en las mismas, es posible con base en los resultados registrados, al llegar a una serie de reflexiones en torno al papel que juega la evaluación del desempeño como técnica o instrumento que permite medir la actuación de los trabajadores en una organización.

Las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

El 100% de las instituciones investigadas empleaban algún tipo de técnica de evaluación del desempeño, reconocían implícitamente el valor de esta medida.

La mayoría de los sistemas de evaluación empleados en las organizaciones investigadas, son los factores de cantidad y calidad los cuales son dimensiones de la productividad y por lo tanto de un enorme significado como indicadores del desempeño, no obstante si bien es cierto que la cantidad como factor de la actuación de los trabajadores resulta hasta cierto punto posible en cuanto a su medición, no ocurre lo mismo con la calidad.

La investigación por su propia naturaleza no permitió identificar las variables que evalúan estas dimensiones a fin de determinar que su uso y aplicación eran los correctos.

Así mismo, ocurre con la calidad, existen factores que no sólo son difíciles de medir, sino también de definir, tal es el caso de factores como la discreción, sinceridad, comprensión humana y otros; lo que genera sin lugar a dudas una serie de supuestos, de confusiones y errores, así como falta de objetividad en las evaluaciones.

Todas las instituciones que conformaron la muestra tomaron en consideración factores como la cooperación y el trabajo en equipo para la evaluación del desempeño de su personal.

1.2 DEFINICIONES

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

- Evaluación del desempeño "es un procedimiento que permite evaluar al personal y en particular al rendimiento y conducta de este y que generalmente se elabora a partir de programas formales." *Zeilli* (6)

- "La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado." (*Wether y Davis* 1991). (7)

- La evaluación del desempeño "es un sistema de apreciación de la ejecución del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

- "La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y en los procesos psicosociales de la organización, es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación..." (*Chiavenato* 1988). (8)

"Valoración de personal: apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o por su prestación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo." (*Arias Galicia*) (9)

-Evaluación del desempeño.

"Consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor o por alguna otra persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión". (*Tiffin*, 1959) (10)

-Evaluación del desempeño

"Conjunto de evidencias" . (*Shirley F* 1992)

Comenta que es una descripción que sirven desde las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos complejos, para formamos un juicio (11).

(6) Zerille Andrea, VALORACIÓN DE PERSONAL, Edit. Deusto, 1992.

(7) Welther W., ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 3ª ed. México, Edit Mc Graw-Hill Interamericana

(8) Chiavenato A., ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Edit Trillas, 1982.

(9) Arias Galicia F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Edit. Trillas, 1976.

(10) Tiffin, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, 1959

(11) Op cit. pp 6

1.3 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño laboral se utilizan diversas técnicas o sistemas como son los siguientes:

A. SISTEMAS DE COMPARACIÓN

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

Consiste en determinar las características a evaluar y luego hacer una lista del personal evaluado por cada una de ellas.

Esta lista va del mejor desempeño al peor. Este sistema funciona mejor con características cuantitativas, como asistencia y puntualidad o número de unidades producidas.

A.2 COMPARACIÓN POR PARES O POR PARES: Consiste en comparar a cada uno de los sujetos que se deben valorar con todos los demás que pertenecen a su mismo grupo de trabajo, para juzgar si es mejor o peor que cada uno de ellos, tanto globalmente como por determinado aspecto.

A.3 DISTRIBUCIÓN FORZADA O FORZOSA: Consiste en presentar una lista de frases relativas a aspectos del individuo sobre el trabajo, entre los que el evaluador tiene que elegir los que mejor describen el comportamiento real del empleado en el trabajo.

Requiere que el evaluador sitúe o reporte en cierta proporción a sus empleados en un cierto número de grupos, asignando a cada grupo, no más de un cierto número de personas.

B. SISTEMAS DE LISTAS VERIFICABLES.

Esté método consiste en presentar en una lista de frases relativas a otros tantos aspectos del individuo sobre el trabajo, en los que el evaluador tiene que elegir los que mejor describen el comportamiento real del empleado.

B.1 PONDERADAS: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellas un valor diferente que el supervisor o evaluador desconoce.

B.2 LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA: Contiene frases agrupadas de 4 en 4, siendo 2 favorables y 2 desfavorables, en las cuales el calificador tiene que señalar a cada grupo únicamente las 2 frases que considera describen mejor al trabajador.

C. SISTEMAS DE ESCALAS

Esta integrada por varios factores, cada uno de los cuales a su vez esta subdividido en diversos grados o niveles de posición en los rasgos, definidos con la menor ambigüedad posible. Cada factor se representa por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo de atributo en cuestión y otro al grado máximo.

C.1. ESCALAS CONTINUAS: Se clasifica al individuo en relación a una escala previamente determinada, en la que el evaluador debe indicar su valoración del empleado, haciendo una marca en un punto de dicha secuencia, el paso de un grado al siguiente se hace imperceptible, por corresponder a cada grado una definición específica.

C.2. ESCALAS DISCONTINUAS: Cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar algunos grados, por lo cual, el paso de un grado a otro es brusco.

D. TÉCNICAS MIXTAS DE APLICACIÓN

No obstante, la clasificación con base a su estructura estos métodos pueden combinarse y constituir técnicas mixtas de calificación, entre las cuales podemos mencionar:

D.1 PROGRAMA A BASE DE HOJAS DE CALIFICACIÓN: Está constituido por una forma en que se anotan las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares.

La hoja de calificación contiene datos básicos de identificación del trabajador así como una escala gráfica valorativa, integrada por un número determinado de características que poseen un valor específico para obtener puntuaciones.

D.2 TÉCNICA DE CALIFICACIÓN POR RESULTADOS O ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. Se basa en la asignación de metas por alcanzar en un período determinado. El empleado junto con el supervisor o jefe inmediato fijan los objetivos que pretenden alcanzar y el tiempo para lograrlo, una vez transcurrido el plazo fijado de antemano se califica al individuo con relación a las metas logradas.

D.3 PROGRAMA DE ENTREVISTAS.

Consiste en llevar a cabo una entrevista en la cual se obtienen datos sobre su actuación hacia el trabajo. Este método pretende proporcionar:

- a) Reafirmación al trabajador para que conozca los adelantos, hacerlo consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.

- b) Dar oportunidad para que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un puesto superior.

D.4 TEST PROFESIONALES.

Otra técnica de evaluación del desempeño se basa en la utilización de test profesionales. Aunque permiten una elaboración de medidas más precisas y válidas que pueden aplicarse en el ámbito real de las organizaciones, a veces el trabajador no puede generalizar esto a su desempeño real.

D.5 INCIDENTES CRÍTICOS.

Se basa en los incidentes críticos, por medio de registros de su actuación en un tiempo determinado; para lo cual, se toman en cuenta los incidentes a favor y los incidentes en contra, con lo que se hará una medición para determinar qué tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar una calificación pertinente al individuo.

D.6 SISTEMA HAY.

Consiste en evaluar los puestos en forma fácil y sistemática con todos los niveles de organización y generar comparaciones entre una empresa y otra.

Mide los siguientes factores:

1. **Habilidad:** Conjunto de conocimientos, experiencias y destrezas requeridas para desempeñar adecuadamente un puesto.
2. **Solución de Problemas:** Proceso mental que se emplea para analizar, evaluar, razonar y formular conclusiones.
3. **Responsabilidades:** Posibilidad de responder o ser responsable por una acción y las consecuencias de esta acción.

1.4 BASE LEGAL.

No existe en la Ley Federal de Trabajo, artículo que especifique y regule la evaluación del desempeño dentro de la organización, sin embargo de manera directa existen algunas implicaciones y referencias sobre el desempeño laboral dentro de algunos, por ejemplo:

En los artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal de Trabajo particularmente el primero de estos subraya que "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y a los programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".(12)

Este artículo hace referencia a la evaluación del desempeño en forma indirecta, para proporcionar adiestramiento y capacitación, es necesario conocer las necesidades de los trabajadores a través del desempeño actual para que mediante la capacitación adquieran repertorios conductuales necesarios en su puesto de trabajo.

El artículo 85, menciona que " El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo a las disposiciones de esta Ley, para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo".(13)

Este artículo hace referencia en cuanto a que se debe utilizar algún tipo de evaluación que permita fijar el salario de acuerdo a criterios "objetivos" para considerar la calidad y cantidad de trabajo.

El artículo 86, "A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".(14)

Aquí también va implícita la evaluación del desempeño, ya que para fijar los salarios debe haber un instrumento con criterios establecidos y bien definidos para medir los niveles de eficiencia.

El artículo 159, "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

⁴(12), (13), (14) Secretaría de Trabajo y Previsión Social, LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Edit Delma.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se prefiere al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que previo examen, acredite mayor aptitud.”(15)

En los propios contratos colectivos y conforme a los dispuestos en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse ascensos.

Aquí la evaluación del desempeño va implícita ya que de alguna forma para llevar a cabo los ascensos es necesario evaluar al sujeto de acuerdo a sus aptitudes, de hecho algunos de los usos que se dan a la evaluación del desempeño sirve como base en aspectos salariales y de desarrollo.

El 26 de mayo de 1990, se firmó el Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad (ANEPC), mismo, con el que se pretendía redoblar esfuerzos a fin de alcanzar más y mejor capacitación, mejor ambiente, mejor calidad y pleno reconocimiento a los esfuerzos individuales o de grupo por la productividad. Todo esto con base en una evaluación del desempeño laboral, que permita tanto hacer más efectiva la ejecución de los trabajadores en las empresas, alcanzar mayores niveles de satisfacción en los mismos, así mismo procurar estos objetivos organizacionales.

El Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) ofrece grandes líneas para que a nivel de empresa se adopten medidas específicas o se suscriban convenios particulares tendientes a la evaluación de la productividad y la calidad.

Para la puesta en operación del ANEPC es necesario cubrir ciertos requisitos entre ellos estimular la cooperación de los factores productivos a nivel empresa, para con ello utilizar los bonos de productividad y la calidad como mecanismo de defensa para inducir a los factores de la producción a trabajar más intensamente en la elevación de la competitividad de la planta productiva nacional y con ello fortalecer el nivel de vida de los trabajadores. Esto no necesariamente implica trabajar más sino trabajar mejor apoyándose en una mayor inversión, capacitación y nuevas tecnologías por parte de la empresa. La evaluación de la productividad y la calidad se define como el aumento a través del tiempo en la calidad de bienes o servicios según el tipo de actividad de la empresa o unidad productiva.

(15) Op cit. pp 12

Uno de los elementos que deben de contemplarse para la instrumentación del Bono de Productividad y Calidad es la medición para lo cual se plantea que "Según el tamaño o giro de la empresa será necesario contar con una o más medidas de productividad y calidad. En las empresas pequeñas deberán procurar contar con un solo indicador que refleje el resultado del esfuerzo conjunto de los trabajadores para evaluar la eficiencia. En las empresas más grandes las mediciones de productividad podrán ser de departamentos o áreas operativas".(16)

De este modo el bono de Productividad y Calidad se establece como mecanismo para vincular los incrementos de las variables seleccionadas previamente como indicadores de incremento de la productividad y calidad.

En una de las seis líneas generales de la acción, el ANEPC contempla que los beneficios de esta evaluación comprendan a los consumidores (mejores productos, mejor calidad); a las empresas (más competitivas, mayor rentabilidad, más ganancias); es decir, que el excedente resultante de la productividad y la calidad se distribuya entre los empresarios y los trabajadores.

Los sistemas de medición de la productividad por sector de la actividad de la compañía, deben ser:

- a) Simples
- b) Claros y fáciles de entender
- c) Dar seguimiento
- d) Ser precisos y homologados a nivel nacional.

Limón (1992) menciona al respecto, que son "seis las líneas de acción del ANEPC, de las cuales tres resultan vitales dado que inciden de manera directa en la relación a la evaluación del desempeño y productividad, a grosso modo, los postulados de estas líneas de acción son:

Modernización de las estructuras organizadas del entorno productivo entre otras, sindicales y gubernamentales.

Sugiere la simplificación de los tramos jerárquicos (menos mandos medios), y que las organizaciones desarrollen metas de productividad, tomando en cuenta la satisfacción del consumidor en calidad y precio.

⁵(16) secretaría del trabajo y previsión social; ACUERDO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD. Mayo 1991.

Propone además, que junto con sus proveedores, las empresas busquen utilizar insumos y materia prima de calidad; y que el trabajador tenga más información sobre lo que es la empresa donde labora.

El acuerdo propone una nueva cultura laboral, en la que el diálogo sea el que lleve a los trabajadores y empresas a conseguir las metas de productividad y calidad; un diálogo que estimule la cooperación dentro de los centros de trabajo.”(17)

^o(17) Limón D. (1992), NUEVA CULTURA LABORAL ENTRE LAS EMPRESAS Y LOS TRABAJADORES, Época, núm. 52, pp10b.

1.5 FINALIDAD, OBJETIVOS Y BENEFICIOS

Cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra bien planteado, estructurado, coordinado y desarrollado, trae consigo beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo.

En este caso los beneficiarios más importantes son:

- 1) La Organización
- 2) El Subordinado (evaluado)
- 3) El Supervisor

1) Los beneficios para la **Organización** son lo siguientes:

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y así poder definir la participación de cada uno de sus miembros.
- Emplea como base objetiva criterios que regulen las políticas del personal: para fijar salarios, ascensos, promociones, selección de personal así mismo para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación de personal, para motivar a los trabajadores a través de un plan de carrera laboral y otros.
- Puede evaluar al factor humano, si bien es cierto es el recurso más valioso y no se puede estar utilizando adecuadamente.
- Usarla para encauzar y motivar a los trabajadores hacia un mayor rendimiento de los principios y objetivos de la misma, así como generar una comunicación más estrecha entre el supervisor y el evaluado, a través de un análisis sistematizado tanto de la forma como del grado en el que alcanza el propósito de la función y también de las finalidades del puesto.
- Dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunamente a los empleados (no solamente promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

2) Los beneficios para el **Subordinado** son los siguientes:

- Saber lo que la organización espera de él y conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización más valora. Además de saber si su labor es deficiente, si puede superar su rendimiento o si se encuentra en un nivel óptimo de desempeño.
- Conocer las medidas que el supervisor va a tomar para mejorar su desempeño (programa de capacitación, adiestramiento, etc.) y las que él mismo deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, más atención en el trabajo, mayor integración, etc.)
- Esta enterado de que la evaluación del desempeño es un medio que le permite lograr incentivos.

Tiene fundamentos para hacer auto-evaluación u autocrítica de su propio desempeño, al mismo tiempo que le permite dirigir su autodesempeño.

Con la evaluación el **supervisor** tiene elementos para:

- Evaluar mejor el desempeño de los subordinados, ya que al aplicar esta técnica en forma sistemática y formal, reduce riesgos tales como subjetividad, generalización e incluso falta de tiempo.
- Proponer medidas tendientes a mejorar el desempeño de sus trabajadores; así como proporcionar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y alcanzar el mejor desempeño.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles entender tanto el funcionamiento como el propósito de la evaluación, a fin de lograr mejores relaciones con éstos. Mayor acercamiento y una mayor identificación.
- Realizar análisis objetivos a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, movimientos de personal etc.
- Algo que es muy importante, saber qué es lo que puede esperar de sus subordinados.
- Asegurarse de que los trabajadores están esforzándose para conseguir metas que interesan al grupo y a la organización, no sólo al individuo mismo.

De estas tres líneas de acción, ésta resulta ser la de mayor trascendencia, dado que propone capacitación permanente en todos los niveles, desde el gerente hasta el trabajador más modesto; readiestramiento de la fuerza de trabajo, para enfrentar los constantes avances tecnológicos, y contar con una mano de obra calificada para los nuevos empleos que estos cambios generen.

También establece la mejoría de los lugares de trabajo y el reforzamiento de las medidas de seguridad en el empleo para abatir los índices de accidentes. Una parte importante es la motivación al trabajador por sus resultados en la productividad, reconocimiento, evaluando y estimulando su desempeño. Que la remuneración refleje los beneficios de la productividad y buen desempeño que generan a la industria, y se garantice la equidad en la distribución de estos frutos.

**2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

2.1 NATURALEZA, OBJETIVO Y ALCANCE

2.2 SU EVOLUCIÓN

2.3 DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.4 DIAGNOSTICO Y PROBLEMAS VIGENTES

2.1 NATURALEZA, OBJETIVO Y ALCANCE

"La administración pública como parte de la administración se enfoca a las actividades que organizan los órganos del sector público, para cumplir con los objetivos que se hayan fijado, es además la actividad que realizan los órganos del estado para la satisfacción de los intereses colectivos, misma que se exteriorizan mediante la práctica de procedimientos establecidos"(18).

La administración pública se divide en:

a) Sector Central:

Compuesto por las Secretarías del Estado, La Procuraduría General de la República y el Departamento del Distrito Federal.

b) Organismos Desconcentrados:

Integrantes de la Administración Pública Descentralizada

c) Sector Paraestatal:

Integrada por Organismos Descentralizados, Instituciones de organismos Nacionales de Crédito, empresas de Participación Estatal, Fideicomisos, Sociedades incorporadas a las empresas de participación estatal.

A continuación se señalan las características del Sector Paraestatal:

1. Personalidad jurídica propia
2. Las entidades no dependen jerárquica y administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno.
3. No actúan por facultades delegadas, si no con base en las leyes y disposiciones de carácter general.
4. Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen de la cuenta de mercancía y/o servicios, objeto de su creatividad.

⁷(18) Landa Calderón Alberta
COMPARACIÓN DE DOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADOS A UNA INSTITUCIÓN
Tesis Lic. psicología, Fac. de Psicología. UNAM 1991

Se detalló un poco más el último sector debido a que en este grupo se integra la Institución donde se llevo a cabo la evaluación del desempeño en base al instrumento que se propone.

"En todas las organizaciones prepondera el elemento humano, la administración es importante en virtud de que tanto en la rama ejecutiva del Gobierno como en la Empresa Privada, los principios administrativos se refieren fundamentalmente al manejo de individuos."(19)

El factor humano es de gran importancia en el área de trabajo, de ahí que al administrarlos de manera adecuada es requisito indispensable.

"De cuantos concurren en la operación y desarrollo del sector público: Los Recursos Humanos son los más complejos e importantes"(20).

- a) Utilizar de manera adecuada su energía intelectual como física.
- b) Estudiar y desarrollar las formas de como los seres humanos pueden ser efectivos.
- c) Obtener una creciente actividad y con mayor eficiencia.
- d) Establecer un código de requerimientos de la administración para el entrenamiento de los trabajadores.

Sabemos que la administración de personal tiene como responsabilidad obtener el máximo aprovechamiento de los Recursos Humanos, por lo que un empleado eficiente será aquel que sepa hacer su trabajo y tenga aptitud para hacerlo.

Funciones de la Administración Pública

1. Asignar racionalmente los Recursos Humanos, mantener e incrementar el nivel de las habilidades que los mismos deben tener.
2. Obtener personal en condiciones óptimas de aptitud y actitud para ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo. guiarlo y mantenerlo en condiciones adecuadas.
3. Atender los problemas y fenómenos asociados con la relación de trabajo.

⁸(19) García Valencia Antonio, 1978,

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
México, Edit. Porrúa

(20) Mondragón D. Ma. Estela. tesis PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO DE PERSONAL EN EL SECTOR CENTRALIZADO, UNAM, Fac. Ciencias Políticas y Sociales.

De forma general podemos mencionar que el objetivo a alcanzar es lograr el buen desempeño de los Recursos Humanos, el cual es indispensable para alcanzar las metas del organismo mismo.

Sabemos la importancia que tiene la Administración Pública de Personal para que el estado pueda dar satisfacción a los intereses colectivos y considerando que el elemento primordial está constituido por los Recursos Humanos y que se utilizan sistemas de trabajos anacrónicos, es necesario tomar en cuenta el aporte teórico - práctico e implantar técnicas objetivas.

Todo Recurso Humano tiene que ser adecuado para cubrir con los objetivos de la empresa por eso es importante contar con una buena administración y seleccionar elementos adecuados, además de realizar una evaluación del desempeño periódica para poder dar seguimiento a diversos factores.

2.2 SU EVOLUCIÓN

Creada bajo el gobierno de Sebastián Lerdo de Tejada que al triunfo de la Fracción Liberal inicia la reconstrucción de un pueblo cansado y desgastado por la Guerra Civil, la institución manifiesta en su inicio algo más que la legítima defensa de intereses comunes y era su anhelo de estar presente en el desarrollo de México.

Fue un grupo de empresarios audaces, con profunda visión de su tiempo y conciencia de su esfuerzo, lo que el 27 de agosto de 1874 hicieron nacer una Institución que tendría como objetivo fundamental colaborar en el engrandecimiento de nuestro país.

Desde entonces la institución, se ha encaminado al mismo tiempo que México, adecuando sus esfuerzos al desarrollo que exige nuestro país.

"Hoy la Institución, es dinámica con una estructura que agrupa al comercio organizado de la ciudad más grande de América Latina"(21).

Durante 124 años la institución se ha mantenido a sus principios fundamentales que la crearon, que son el representar y el defender los intereses del comercio, fomentar su desarrollo y espíritu de agrupación gremial, unificar usos costumbres de las prácticas comerciales además de actuar como arbitro de conflictos comerciales.

La fortaleza de la Institución trata de responder con personal de calidad profesional lo cual permite proporcionar los servicios adecuados a los requerimientos de los socios.

⁹(21) Duran R. Enrique; PUBLICACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CD. DE MÉXICO. Canacosmos.

2.3 DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El hablar de una empresa de 123 años de servicio es muy amplio, por lo que resultará difícil detallar la evaluación del desempeño dentro de la misma, sólo retomaremos los últimos años, sin olvidar que siempre ha existido una u otra forma de Evaluación aunque hayan sido poco confiables. En los últimos años se ha venido aplicando un instrumento elaborado por el personal asignado dentro de la misma Institución, quién realmente conoce el funcionamiento y la actividad tanto de la empresa como de cada uno de los trabajadores.

El instrumento consta de 7 diferentes factores los cuáles se ordenan de manera jerárquica según la función y las actividades del ocupante del puesto a evaluar, posteriormente se tienen 12 diferentes reactivos, se les asigna un puntaje según la evaluación que se realice, para cada reactivo se tienen 4 diferentes opciones de respuesta. Al final se suman los puntajes y se le da un valor según el orden, en que se coloquen y con ello se obtiene una calificación de dicha evaluación.

Ver apéndice 1

El instrumento está basado en la técnica de graduación por puntos, se puede analizar que resulta un instrumento complejo y poco confiable debido a que cada quien da el peso que considera conveniente y al evaluar los jefes se olvidan que deben ser analíticos y mostrarse neutrales en la evaluación, antes de existir el instrumento existía un pequeño cuestionario el cual era muy sencillo y no se tenían escalas o grados de conversión

2.4 DIAGNOSTICO Y PROBLEMAS VIGENTES

Nunca se ha realizado un análisis de reactivos o algún método para obtener la validez y/o confiabilidad, del instrumento y con ello obtener un resultado objetivo.

De ahí que surge la necesidad de iniciar a trabajar en la elaboración de un instrumento que nos permita evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores de manera periódica y éste resulte válido y confiable.

Dentro de la institución siempre ha existido la preocupación por brindar un buen servicio y un buen trato a sus socios, sabemos que para ello se requiere de personal eficaz y capaz de lograrlo, por lo tanto se debe contar con un instrumento que nos ayude a detectar necesidades e inquietudes de tal forma que se planteen estrategias oportunas y adecuadas para elevar la calidad de servicio, cumpliendo con los objetivos de la institución.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ

3.1 NORMAS Y ESTANDARIZACIÓN

3.2 CONFIABILIDAD

3.2.1 TEORÍA DE LA CONFIABILIDAD CLÁSICA

3.2.2 TEST-RETEST

3.2.3 PRUEBAS PARALELAS

3.2.3 COEFICIENTE DE CONSISTENCIA INTERNA

3.3 VALIDEZ

3.3.1 CLASES DE VALIDEZ

3.3.2 VALIDEZ DE CONTENIDO

3.3.3 VALIDEZ CON RELACIÓN A CRITERIO

3.3.4 VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN

3.3.5 EVIDENCIAS PARA LA VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN O CONSTRUCTO

3.4 ANÁLISIS FACTORIAL

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ

El análisis de reactivos es un paso importante en el diseño y evaluación de una prueba psicológica u otro instrumento de evaluación. Antes de poder utilizar una prueba con cierta seguridad como instrumento de medición preciso de la condición psicológica que debe medir, debe obtenerse información con respecto de su confiabilidad y validez. Además resulta útil para los propósitos de interpretación de las calificaciones tener disponibles datos sobre el desempeño de un grupo extenso de personas como aquel con las que va emplearse el instrumento. A fin de lograr esta tarea deben estandarizarse la prueba, el inventario, la escala de calificaciones u otro instrumento psicométrico.

3.1 NORMAS Y ESTADARIZACIÓN

Cualquier prueba estandarizada tiene instrucciones estandarizadas para su aplicación y calificación que deben seguirse muy de cerca, dejando pocas oportunidades para la interpretación o inclinación personal. Sin embargo, para estandarizar una prueba, es necesario pero no suficiente contar con instrucciones estándar, requiere de la aplicación a una extensa muestra de individuos (la muestra de estandarización) que se seleccionan como representativos de la población meta para la que se elabora el instrumento.

El propósito principal del proceso de estandarización es determinar la distribución de calificaciones brutas en el grupo de estandarización (grupo normal). Las calificaciones brutas que se obtienen se convierten entonces en alguna forma de calificaciones derivadas o normas. Estas normas incluyen los equivalentes de edad, de grado, de rangos percentilares y de calificación estándar. El desempeño de una persona en una prueba se evalúa al referirse al cuadro de normas apropiado y encontrar las calificaciones convertidas equivalentes a las calificaciones brutas. De esta manera, las normas sirven no como estándares del desempeño esperado, sino sólo como marco de referencia para interpretar las calificaciones brutas.

Las normas indican el desempeño del sujeto en la prueba con respecto a las distribución de calificaciones que obtuvieron personas con la misma edad, cronológica, grado, sexo u otras características demográficos que se estén contemplando.

3.2 CONFIABILIDAD

"Ningún instrumento de evaluación puede tener valor a menos que mida algo en forma consistente o confiable"(22). Como consecuencia, uno de los primeros aspectos que deben determinarse en un instrumento de evaluación de elaboración reciente es si es lo suficientemente confiable o no para medir aquello para lo que fue creado. Si en ausencia de cualquier cambio permanente en una persona (debido al crecimiento, aprendizaje, enfermedad o accidente), las calificaciones de las pruebas varían en gran medida de tiempo en tiempo o en distintas situaciones, es probable que la prueba no sea confiable y no pueda utilizarse para explicar o realizar predicciones sobre el comportamiento de la persona.

" La confiabilidad no tiene el mismo significado que estabilidad; al determinar la confiabilidad de un instrumento de medida, se supone que éste mide una característica relativamente estable. A diferencia de la estabilidad, la falta de confiabilidad es el resultado de los errores en la medida que se producen por estados internos temporales, como baja motivación o indisposición, o condiciones externas, como un entorno incómodo o con distracciones para una prueba".(23)

3.2.1 TEORÍA DE LA CONFIABILIDAD CLÁSICA

En la teoría clásica de los tests, se supone que la calificación observada que obtiene una persona en una prueba se compone de una calificación "real" más algún error no sistemático de la medida.

La calificación real se define como el promedio de las calificaciones que se obtendrían si una persona presentara la prueba una cantidad infinita de veces. Se debe enfatizar que la calificación real nunca puede medirse con exactitud, sino que debe calcularse a partir de la calificación observada que obtuvo la persona en la prueba. En la teoría clásica de los tests también se supone que la varianza de las calificaciones observadas para un grupo de sujetos es igual a la varianza de sus calificaciones reales mas la varianza de errores no sistemáticos de medición.

¹⁰(22),(23), Aiken, Lewis R. TEST PSICOLÓGICOS Y EVALUACIÓN, Edit PPH; 8ª Edición, 1996.

La confiabilidad de una prueba se expresa como un número decimal positivo que va desde .00 hasta 1.00; $r=1.00$ indica la confiabilidad perfecta y $r=0.00$ indica total falta de confiabilidad ya que la varianza de las calificaciones reales no puede calcularse en forma directa, por lo general la confiabilidad se calcula al analizar los efectos de las variaciones en las condiciones de aplicación influenciada por los cambios sistemáticos en las calificaciones.

La confiabilidad no está influenciada por los cambios sistemáticos que tienen efectos diferentes en los distintos sujetos. Esos factores no sistemáticos influyen en la varianza de error de la prueba y, por tanto su confiabilidad. Cada uno de los métodos para calcular la confiabilidad (test-retest, formas paralelas, consistencia interna) toma en cuenta condiciones diferentes que pueden dar lugar a estos cambios sistemáticos en las calificaciones y, como consecuencia, afectar la magnitud de la varianza de error y, por tanto, la confiabilidad de la prueba.

3.2.2 COEFICIENTE TEST-RETEST

También se conoce como coeficiente de estabilidad, se encuentra al correlacionar las calificaciones que obtiene un grupo de personas en una aplicación de la prueba con sus calificaciones en una segunda aplicación. El procedimiento de test-retest toma en cuenta los errores de medida que resultan de las diferencias en las condiciones asociadas con las dos ocasiones en que se aplica el instrumento. Ya que en ambas ocasiones se aplica la misma prueba, los errores que se deben a distintas muestras de reactivos de prueba no se reflejan en el coeficiente test-retest. Además, las diferencias entre las condiciones de aplicación es probable que sean mayores después de un intervalo de tiempo prolongado que uno breve.

3.2.3 COEFICIENTE DE FORMAS PARALELAS

También se llama coeficiente de equivalencia, consiste en aplicar reactivos similares pero no iguales, la correlación que resulta entre las calificaciones de las dos formas, que se conoce como coeficiente de estabilidad y equivalencia, toma en cuenta los errores debidos a los diferentes momentos de la aplicación.

3.2.4 COEFICIENTES DE CONSISTENCIA INTERNA

Toma en cuenta los efectos sobre la confiabilidad de las muestras de diferentes reactivos de prueba.

A) MÉTODO DE DIVISIÓN POR MITADES.

En este método se conceptualiza una sola prueba como si consistiera en dos partes (formas paralelas), cada una de las cuales mide lo mismo. De esta manera, puede aplicarse un instrumento y designar calificaciones separadas a cada sujeto se le puede dar una calificación en los reactivos impares y una segunda calificación en los reactivos pares. Así la correlación entre los grupos de calificaciones es un coeficiente de confiabilidad de formas paralelas para una mitad de la prueba tan extenso como la original. Suponiendo que ambas mitades son equivalentes, con medias y varianzas iguales, la confiabilidad de la prueba como un todo puede calcularse por medio de la fórmula de Spearman-Brown.

$$r_n = \frac{2 r_{ip}}{1+r_{ip}}$$

B) MÉTODO DE KUDER-RICHARSON

Este método considera el promedio de los coeficientes de confiabilidad obtenidos de todas las divisiones a la mitad como el cálculo de confiabilidad general. La media de todos los coeficientes de división por mitades puede calcularse por una de las siguientes fórmulas:

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k P_i (1-P_i)}{S_2} \right]$$

En estas fórmulas :

k es la cantidad de reactivos en la prueba

x es la media de las calificaciones totales de la prueba

S₂ es la varianza de las calificaciones totales de la prueba (que se calculan con n en lugar de n-1 en el denominador) y

p es la proporción de personas que dieron la respuesta correcta al reactivo i.

La última fórmula se basa en la suposición de que todos los reactivos tienen dificultad igual; además produce un cálculo más conservador de la confiabilidad y es más fácil de calcular que la primera fórmula.

COEFICIENTE ALFA

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S^2} \right)$$

k- es la cantidad de reactivos

si- la varianza de calificaciones en el i

s2- la varianza de las calificaciones totales de la prueba.

A pesar de que las fórmulas de Kuder-Richardson pueden aplicarse sólo cuando estos reactivos se califican como 0 o 1, un coeficiente alfa es una fórmula general para calcular la confiabilidad de una prueba que consiste en reactivos a los que se asignan dos o más valores estimados de calificación a las respuestas.

3.3 VALIDEZ

Tradicionalmente, la validez de una prueba se define como el grado en el cual ésta mide aquello para lo que se diseña. Una desventaja de esta definición es la implicación de que una prueba tiene sólo una validez, que se supone se establece mediante un solo estudio para determinar si la prueba mide lo que debe de medir. En realidad, una prueba puede tener muchos tipos de validez, dependiendo de los propósitos específicos con los que se diseña, la población a la que se dirige y el método para determinar la validez. Entre los métodos mediante los cuales puede evaluarse la validez se encuentran el análisis de contenido, la relación de las calificaciones de la prueba con base en un criterio de interés y la investigación de las características psicológicas o constructos particulares que mide la prueba.

Todos estos procedimientos son útiles en el grado en que mejora nuestra comprensión de lo que mide una prueba. Si entendemos esto último, entonces las calificaciones proporcionan una mejor información para tomar decisiones respecto de los sujetos. Además, necesitamos preguntar qué tanto aporta una prueba en particular a la predicción y comprensión de los criterios que ya se conocen.

A diferencia de la confiabilidad, que está influenciada sólo por errores de medida no sistemáticos, la validez de una prueba se ve afectada tanto por los errores no sistemáticos como por los sistemáticos (constantes); por esta razón, una prueba puede ser confiable sin ser válida, pero no puede ser válida si no es confiable.

3.3.1 CLASES DE VALIDEZ

3.3.2 VALIDEZ DE CONTENIDO

Se refiere al rango de respuestas que representa un área o universo completo de habilidades, comprensiones y otros comportamientos que se supone la prueba debe medir. Ese universo de comportamientos se debe especificar con detenimiento. Así si la prueba está bien diseñada, las respuestas que dan los sujetos a los reactivos serán representativas de las que serían sus respuestas al universo de situaciones de la que la prueba es una muestra.

Si los expertos en la materia están de acuerdo en que la prueba parece y funciona como una medida de habilidad o conocimiento que se supone debe evaluar, entonces se dice que posee validez de contenido.

Estos juicios pueden comprender no sólo el contenido de los reactivos de la prueba, sino también un análisis de los procesos por lo que deben pasar los sujetos a fin de llegar a las respuestas. Los expertos realizan los juicios sobre qué reactivos incluir desde el principio del proceso de elaboración de la prueba.

Al definir el universo del contenido de la prueba y la muestra de ese universo que se va a incluir, las personas que elaboran la prueba toman parte en la validez de contenido.

3.3.3 VALIDEZ CON RELACIÓN A CRITERIO

De manera básica, todas las pruebas se validan al relacionar las calificaciones de éstas con el desempeño en las medidas de criterio; estándares o variables con los que puede compararse el desempeño de la prueba.

En el caso de la validez de contenido, el criterio es el juicio de los expertos en la materia. Sin embargo, en forma tradicional, el término validez con relación a criterio se limita a los procedimientos de validación en los cuales las calificaciones en la prueba de un grupo de sujetos se comparan con las calificaciones, clasificaciones u otras medidas conductuales o mentales. Siempre que una medida de criterio está disponible en el momento de la prueba, se determina la validez concurrente de ésta.

Cuando las calificaciones en base a un criterio no se encuentran disponibles (terminales) sino hasta algún tiempo después de aplicada la prueba, la validez de predicción es el centro de interés.

A) VALIDEZ CONCURRENTE.

Los procedimientos de validez concurrente se utilizan siempre que una prueba se aplica a personas en distintas categorías. Si la calificación promedio varía de modo sustancial en cada categoría, entonces la prueba puede utilizarse como otro medio, quizá más eficiente, de clasificar a las personas en distintas categorías.

B) VALIDEZ PREDICTIVA

La validez predictiva se refiere al grado de precisión con que las calificaciones de la prueba predicen las calificaciones de criterio, como lo indica la correlación entre la prueba y el criterio del desempeño futuro, a correlación entre una variable de indicador y una variable de criterio, varía de acuerdo con el criterio específico, pero rara vez es mayor a 0.60. Ya que la proporción de la varianza en el criterio que puede relacionarse con el indicador es igual al cuadrado de la correlación entre el indicador y el criterio, por lo regular no puede predecirse más del 36 por ciento de la varianza en las calificaciones de criterio a partir de las calificaciones obtenidas en una prueba u otro instrumento de predicción.

FACTORES QUE AFECTAN LA VALIDEZ CON RELACIÓN A LOS CRITERIOS
La validez con relación a criterios de una prueba puede verse afectada por varios factores, que incluyen diferencias de grupo, extensión de la prueba, contaminación de criterios y calificación de base.

3.3.4 VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN

Es una preocupación importante en la selección y ubicación en el área ocupacional y educativa. Pruebas de aptitudes de distintos tipos, y en ocasiones pruebas de personal e interés, se utilizan con propósitos de selección y ubicación.

La validez de constructos que es el tipo de validez más general, no se determina de una sola manera o por medio de una investigación. En vez de ello, comprende un conjunto de investigaciones y otros procedimientos diseñados para determinar si un instrumento de evaluación que mide cierta variable de la personalidad en realidad cumple con su cometido.

3.3.5 EVIDENCIAS PARA LA VALIDEZ DE CONSTRUCCIÓN O CONSTRUCTO

Entre las fuentes de evidencia para la validez de constructo de una prueba se encuentran las siguientes:

1. Los juicios por parte de los expertos de que el contenido de la prueba corresponde al constructo de interés.
2. Un análisis de la consistencia interna de la prueba.
3. Estudios de las relaciones, tanto en grupos que se forman con fines experimentales como de manera natural, de las calificaciones de la prueba con otras variables en las que difieren los grupos.
4. Correlaciones de la prueba con otras pruebas y variables con las que se espera que la prueba tenga cierta relación y análisis de factores de estas correlaciones.
5. Interrogar con detenimiento a los sujetos o a los calificadores acerca de las respuestas que dieron en una prueba o su escala de calificaciones, con el objeto de revelar los procesos mentales específicos que tuvieron lugar al decidir dar esas respuestas.

Como se puede observar en la lista anterior, hay distintas clases de información pueden contribuir al establecimiento de la validez de constructo. La información puede obtenerse a partir de análisis racionales o estadísticos de las variables que evalúa el instrumento y estudios de la capacidad del instrumento para predecir el comportamiento en situaciones en las que se sabe que funciona.

VALIDEZ CONVERGENTE Y DISCRIMINANTE

Un instrumento de evaluación con validez de constructo debe tener correlaciones altas con otras medidas (o métodos para medir) del mismo constructo (validez convergente) y correlaciones bajas con las medidas de constructos diferentes (validez discriminante). Algunas evidencias con respecto de la validez convergente y discriminante de un instrumento pueden obtenerse de manera más convincente al comparar las correlaciones entre las medidas de

- 1) El mismo constructo utilizando el mismo método
- 2) Distintos constructos utilizando el mismo método
- 3) El mismo constructo utilizando distintos métodos y
- 4) Diferentes constructos utilizando distintos métodos

Este planteamiento de características y métodos múltiples (Campbell y Fiske, 1959) proporciona evidencias para la validez de los constructos del instrumento cuando las correlaciones entre el mismo constructo medido por medio del mismo método o de diferentes métodos son bastante más altas que las correlaciones entre los distintos constructos medidos por el mismo o distintos métodos.

3.4 ANÁLISIS FACTORIAL

De acuerdo con Karl Pearson y Charles Spearman, el propósito principal del análisis factorial es reducir la cantidad de variables en un grupo de medidas al tomar en cuenta la superposición (correlaciones) entre las distintas medidas. Todos los procedimientos distintos para extraer estos factores a partir de las calificaciones en las pruebas se basan en un teorema fundamental. El teorema afirma que la varianza (total) observada de una prueba (S^2_{OBS}) es igual a la suma de la varianza debida a los factores que la prueba tiene en común con otras pruebas (S^2_{COM}), la varianza específica de la prueba en sí (S^2_{ESP}) y la varianza que se produce por los errores de medición (S^2_{ERR}).

Como consecuencia, la fórmula puede expresarse de la siguiente forma:

$$S^2_{OBS} = S^2_{REAL} + S^2_{ERR}$$

La parte de la varianza observada que se debe a los factores comunes se conoce como comunalidad de una prueba, en tanto que la parte de la varianza observada debida a factores específicos es su especificidad. A partir de estas definiciones, se puede expresar la siguiente ecuación:

$$\text{Confiabilidad} = \text{Comunalidad} + \text{Especificidad}$$

Uno de los componentes de esta ecuación, la comunalidad de una prueba, se obtiene a partir de los resultados de un análisis factorial que comprende esa prueba. Entonces, si se conoce la confiabilidad de la prueba, especificidad para calcularse por medio de la resta.

4. METODOLOGÍA

4.1 OBJETIVO GENERAL

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.3 VARIABLES

4.4 DEFINICIONES

4.5 POBLACIÓN

4.6 ELABORACIÓN DE FACTORES

4.7 APLICACIÓN A LA POBLACIÓN

4.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS

4. METODOLOGÍA

4.1. OBJETIVO GENERAL

EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE CARÁCTER PÚBLICO CON UN INSTRUMENTO VALIDO Y CONFIABLE QUE SIRVA DE BASE PARA CONOCER DIFERENTES NECESIDADES DEL PERSONAL.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A. Evaluar el desempeño laboral del personal de la Institución a través de diversos factores seleccionados de las funciones de cada puesto, con un instrumento válido y confiable.
- B. Conocer diferentes necesidades del personal que sirvan de base para planear estrategias adecuadas y oportunas que ayuden a cumplir con los objetivos planteados por la Institución.

4.3 VARIABLES

INDEPENDIENTE: Instrumento de evaluación del desempeño

DEPENDIENTES: Desempeño, Necesidades

4.4 DEFINICIONES

Validez: Se refiere a que el instrumento mida lo que debe medir

Confiabilidad: Es la exactitud de la medición independientemente de lo que se mida y lo que se quiera medir.

Desempeño: Son los diversos factores seleccionados de las funciones de cada puesto.

Necesidades: Es la búsqueda de la calidad en el trabajo.

4.5 POBLACIÓN

LA POBLACIÓN ESTUVO INTEGRADA POR CUATRO DIRECCIONES Y DOS GERENCIAS.

1. Dirección Administrativa
2. Dirección de Promoción
3. Dirección Jurídica
4. Dirección de Desarrollo Comercial
5. Gerencia de Comunicación
6. Gerencia de Turismo

LOS PUESTOS EVALUADOS FUERON LOS SIGUIENTES:

1	CONTRALOR
1	CONTADOR
9	GERENTES
27	JEFES DE DEPARTAMENTO
1	SUBCONTADOR
13	ENCARGADOS
2	ABOGADOS
1	DISEÑADOR FORMADOR
2	TRAMITADORES
2	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
4	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS
2	AUXILIARES CONTABLES
21	SECRETARIAS
3	RECEPCIONISTAS
2	MENSAJEROS
1	AUXILIAR DE ESTACIONAMIENTO
1	AUXILIAR DE FOTOCOPIAS
2	AUXILIARES DE MANTENIMIENTO
2	AYUDANTES DE IMPRESIÓN
2	MESEROS
12	PROMOTOR- COBRADOR
1	COCINERO
1	AUXILIAR DE EVENTOS
1	ASISTENTE PERSONAL
1	CHOFER
1	ALMACENISTA
1	CAJERA
1	CAPTURISTA MECANOGRFA

TOTAL 118 PUESTOS

4.6 ELABORACIÓN DE FACTORES

PARA LA ELABORACIÓN DE FACTORES SE INCLUYERON LAS SIGUIENTES ETAPAS:

4.6.1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE FACTORES

Se seleccionaron factores característicos de los puestos que debían ser analizados. Fueron elegidos de tal manera que fueran comunes a las descripciones de puesto.

Así mismo se tomaron en cuenta aquellos factores con resultados satisfactorios en empresas similares y en un estudio de la documentación escrita sobre el tema.

4.6.2. REPARTICIÓN DE CRITERIOS EN GRADOS

Una vez seleccionados los factores se dividieron en grados para lo cual se otorgaron cuatro niveles.

4.6.3. PONDERACIÓN DE FACTORES

A cada factor se le asigno un valor de acuerdo al puesto evaluado.

4.6.4. ASIGNACIÓN DE PUNTOS A CADA GRADO

A cada grado se le asignó un punto y de acuerdo al puesto se otorgo un peso y un puntaje general.

LOS FACTORES SELECCIONADOS FUERON LOS SIGUIENTES:

1. CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
3. CANTIDAD DE TRABAJO
4. INICIATIVA
5. COLABORACIÓN
6. RESPONSABILIDAD
7. DISCRECIÓN
8. RELACIONES INTERPERSONALES
10. APARIENCIA PERSONAL

4.7 APLICACIÓN A LA POBLACIÓN.

Una vez elaborado y corregido el instrumento de acuerdo al piloteo se llevó a cabo la aplicación en los 118 puestos de la institución, tomando en cuenta el puesto, sexo, estado civil y antigüedad dentro de la empresa. (VER APÉNDICE 2)

4.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS

Una vez administradas y calificadas las evaluaciones, se procedió a la codificación de datos para posteriormente realizar los respectivos análisis estadísticos.

Primero se hizo un análisis de frecuencias, con la finalidad de saber como se distribuían las calificaciones de los empleados.

Se realizó el Análisis de Consistencia Interna para saber el grado de exactitud del instrumento. Por último se calculó la validez con el objeto de comprobar si el instrumento mide lo que dice medir (Validez de Constructo).

Para el análisis estadístico se utilizó el programa de computo SPSS versión 5.1 para Windows, específicamente para el análisis de frecuencias y el cálculo de la Confiabilidad, en el caso de la Validez se utilizó el programa STATISTICA versión 4 para Windows

Así mismo se elaboró una correlación de los resultados del instrumento con los resultados de la evaluación del desempeño del mismo personal aplicada en 1995.

(VER APÉNDICE 3)

4.8.1 PODER DISCRIMINATIVO Y CONFIABILIDAD

Al llevar a cabo el análisis de reactivos, que se refiere a si los reactivos que componen el instrumento son sensibles, se tomo como criterio de exclusión el valor de .20 o más para tomar en cuenta si el reactivo discrimina o no, aunque cabe mencionar que el ideal es que los reactivos presenten valores superiores a .30, los que presentan valores de .20 sean considerados como moderadamente discriminativos.

Estos valores fueron obtenidos por la correlación biserial puntual para el método item total. En el caso de la Confiabilidad, Nunally (1995) afirma que para que un instrumento se considere como confiable es necesario que este cuente con valores arriba de .85 de Alpha, sin embargo, Magnusson (1995) apoya la tesis de que si la varianza verdadera en un instrumento es mayor a .51, y menor a este valor de varianza de error, ya que se puede considerar dicho instrumento como confiable, con sus respectivas reservas.

A continuación se presentará una tabla que muestra los diversos valores de la relación ítem- total y confiabilidad que resultaron del análisis del instrumento para evaluar el desempeño laboral.

El análisis de reactivos se hizo a través de la correlación ítem- total, y la consistencia interna de cada área que mide el instrumento se hizo a través del Alpha de Cronbach. (Nunally, 1995; Aiken, 1995; Reidl, 1990)

**DISCRIMINARON ADECUADAMENTE SOLO 8 REACTIVOS
CON UN ALPHA DE .7691**

REACTIVO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	CORRELACIÓN ÍTEM TOTAL
1	3,0932	0,5545	0,4489
2	2,7288	0,5648	0,5179
3	3,0763	0,4742	0,6012
4	2,7627	0,5945	0,6012
5	2,9322	0,6233	0,5841
6	2,8814	0,6016	0,6763
7	3,0424	0,6324	0,4055
8	3	0,3459	0,1601 *
9	2,8898	0,7015	0,3008 *
10	3,3983	0,6424	0,1297

LOS REACTIVOS MARCADOS CON * NO DISCRIMINAN

N= 118

MEDIA= 29.8051

DESV. ESTANDAR= 3,3134

ALPHA= .7691

NO DE REACTIVOS 10

4.8.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE FACTOR

La validez se calculó a través de un Análisis Factorial, de componentes principales y Rotación VARIMAX llevado a cabo por este instrumento, este procedimiento tiene como fin el tratar de ver si los reactivos que componen el Instrumento se agrupan como originalmente se planteó en su construcción, o bien saber si estructuralmente lo hacen de manera distinta, a como se creó la prueba.

Se obtuvieron tres factores con valores Eigen superiores a 1 pero sólo se tomaron en cuenta los tres primeros factores que presentaron mayores cargas factoriales.

- El factor 1 quedó conformado por los reactivos 1, 2, 3, 4, 6 y 10.
- El factor 2 quedó conformado por los reactivos 2, 5, 6, 7, y 9.
- El factor 3 quedó conformado por los reactivos quedo conformado por el reactivo número 8 únicamente.

**RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL
PARA OBTENER LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

REACTIVOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
1	0,76556		
2	0,5798	0,44889	
3	0,72278		
4	0,66021		
5		0,67164	
6	0,48482	0,62429	
7		0,7108	
8			0,86404
9		0,72887	
10	0,55785		

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
FACTOR 1	0,72571	-0,66822	0,16378
FACTOR 2	-0,64481	0,57758	0,50062
FACTOR 3	0,23993	-0,46891	0,85003

A partir de los análisis realizados en lo referente a la obtención del poder discriminativo de cada uno de los reactivos que conforman las diferentes áreas del Instrumento "Evaluación del Desempeño" y la Confiabilidad a través de la Consistencia Interna por el Método de Cronbach los reactivos fueron las siguientes:

1. Conocimientos del Puesto
2. Solución de Problemas
3. Cantidad de Trabajo
4. Iniciativa
5. Colaboración
6. Responsabilidad
7. Discreción
8. Aprovechamiento de Materiales y Equipo
9. Relaciones Interpersonales
10. Apariencia Personal

De los cuáles discriminaron con un alfa .7691; Tomando en cuenta a Magnusson el instrumento se encuentra por arriba de .51 valor mínimo para ser confiable.

El instrumento " Evaluación del Desempeño Laboral" esta cumpliendo con este criterio , además si consideramos que se deshecho el factor 8 y 10 por ser reactivos con un bajo nivel de discriminación obtendríamos valores consistentes y una confiabilidad por arriba de la obtenida, con ello una confiabilidad significativa.

Este análisis estadístico nos proporciona suficientes datos para considerar el instrumento de evaluación del desempeño como un instrumento válido y confiable.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS

5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR FACTORES

5.3 CONCLUSIONES

5.4 SUGERENCIAS

5.5 LIMITACIONES

5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados se plantearon varias alternativas como respuesta al desempeño laboral. Las alternativas planteadas fueron las siguientes:

- 1 Traslados
- 2 Liquidación
- 3 Incentivos
- 4 Supervisión
- 5 Capacitación y/o Adiestramiento
- 6 Retroalimentación
- 7 Motivación
- 8 Integración

5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR FACTORES

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

- 13 trabajadores requieren ampliar sus conocimientos a través de la capacitación y/o adiestramiento de manera formal.
- 81 tienen solo los conocimientos suficientes del puesto, es necesario supervisión constante, retroalimentación y motivación.
- 24 empleados poseen amplios conocimientos del puesto que tienen asignado por lo que se puede considerar un aumento o ascenso.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- 2 presentan fallas frecuentes para solucionar los problemas de trabajo que se les presentan y requieren de una orientación constante, lo cual nos indica que es necesaria su supervisión y retroalimentación constante y precisa, además de capacitación y/o adiestramiento.
- 33 muestran muy pocas fallas sin embargo es necesaria la supervisión y retroalimentación constante.
- 78 solucionan aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas por lo que se recomienda retroalimentación y motivación.

- 5 La solución que proporcionan a los problemas siempre es la acertada, debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas, se les pueden otorgar incentivos o ascensos

CANTIDAD DE TRABAJO

- 18 superan sus volúmenes de trabajo, es viable brindarles incentivos o aumento para mantener su desempeño.
- 91 desarrollan una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados, es necesaria la motivación por parte de sus jefes para incrementar los niveles de eficiencia.
- 9 la cantidad de trabajo es insuficiente, en ocasiones fuera de tiempo, es necesario que se les otorgue capacitación y/o adiestramiento, además de motivación.

INICIATIVA

- 4 personas se concretan a seguir rígidamente las rutinas establecidas, aun cuando exista la necesidad de llevar a cabo cambios requieren de una mayor integración, motivación y retroalimentación constante.
- 26 se apegan a las rutinas establecidas, se limitan a seguir procedimientos y organización establecida de trabajo. Se requiere motivación constante por parte de los supervisores
- 82 eventualmente crean, innovan o mejoran algún procedimiento u organización de trabajo, es necesario generar una integración y con ello incrementar su iniciativa.
- 6 frecuentemente crean, innovan o mejoran los sistemas, procedimientos u organización del trabajo, se deben reforzar estas conductas a través de motivación, incentivos o posibles ascensos.

COLABORACIÓN

- 1 siempre objeta la colaboración en el trabajo, o su ayuda es mínima por lo que se le recomienda brindarle retroalimentación constante.
- 24 colaboran, sin embargo su ayuda es mínima, es recomendable que exista una mayor integración en cada área, así como retroalimentación constante.

- 75 manifiestan disposición a presentar su ayuda en la realización del trabajo cuando se les solicita. Se recomienda otorgarles incentivos por su disposición, además de motivación.
- 18 se distinguen por la disposición a ayudar en la realización del trabajo, contribuyen siempre de forma espontánea, se recomiendan incentivos o posibles ascensos.

RESPONSABILIDAD

- 2 no se comprometen con su trabajo, ni con los objetivos institucionales, se recomienda un traslado a otras áreas o considerar su salida.
- 23 ocasionalmente se comprometen con su trabajo y con los objetivos institucionales, se recomienda retroalimentación, integración y motivación
- 80 se comprometen lo necesario dentro de su trabajo y con los objetivos institucionales, se recomienda motivación constante
- 13 se comprometen ampliamente con su trabajo y con los objetivos institucionales mostrando vocación de servicio, se debe visualizar un posible ascenso u otros.

DISCRECIÓN

- 3 saben discriminar la información pero la toman poco confidencial, se debe proporcionar retroalimentación.
- 12 tratan de tener un buen manejo de la información sin embargo cometen indiscreciones, se debe proporcionar retroalimentación, y supervisión.
- 80 son generalmente prudentes y guardan la información como algo confidencial, se les debe de motivar a tener un buen manejo de la información y otorgar retroalimentación.
- 23 saben utilizar la información con fines discretos y constructivos, se les debe de reforzar estas conductas.

APROVECHAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO

- 7 Manifiestan eventuales fallas en el cuidado del equipo, generan deterioros y desperdicios, se pueden corregir brindando capacitación y/o adiestramiento y supervisión constante.
- 104 Procuran conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales, de manera que el deterioro y el desperdicio son normales, se les debe motivar para que el deterioro y el desperdicio sea menor y brindar capacitación.
- 7 Se esmeran en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, no existe desperdicio, ni deterioro injustificado, se les debe reforzar su conducta a través de motivación e incentivos.

RELACIONES INTERPERSONALES

- 3 Frecuentemente tienen conflictos con jefes y compañeros, lo cual obstaculiza su trabajo y el de los demás, se recomienda una retroalimentación constante que promueva el cambio de conducta e integración del personal.
- 27 Ocasionalmente presentan conflictos en sus relaciones con jefes, compañeros y público, lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás. Es recomendable una retroalimentación constante.
- 68 Procuran mantener acertadas relaciones con jefes, compañeros y público, sin embargo no siempre lo logran, y a veces llegan a obstaculizar su trabajo, se debe lograr una integración y retroalimentación constante
- 20 mantienen siempre acertadas relaciones con jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se les facilita, se les deben de reforzar estas conductas.

APARIENCIA PERSONAL

- 1 No porta el uniforme de acuerdo al puesto que tiene asignado y no se esmera en mejorar su apariencia, se le debe proporcionar una supervisión más estrecha y retroalimentación constante.
- 7 Eventualmente portan el uniforme y cubren el aseo elemental, es recomendable brindarles retroalimentación constante.

- 54 Portan el uniforme una o dos veces por semana y se observa limpieza y aseo en su persona, se recomienda motivarlos a portar el uniforme con mayor frecuencia.
- 56 Siempre portan el uniforme, observándose su aseo y pulcritud, de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñan, se debe de otorgar incentivos (no necesariamente económicos) para reforzar estas conductas.

(VER GRÁFICAS EN APÉNDICE 4)

De manera genérica se puede observar que la mayor parte de la población requiere de una integración, capacitación y/o adiestramiento, así como una retroalimentación e independientemente de una supervisión para con ello generar una motivación y una mejora en el complejo desempeño de cada uno de los trabajadores.

Cabe hacer mención que en menor proporción se presenta una necesidad de incrementar o brindar incentivos, ascensos y/o aumentos a quienes tiene un muy buen desempeño laboral.

5.3 CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de la tesis era obtener un instrumento válido y confiable que sirviera de base para evaluar el desempeño laboral del personal en una Institución Privada de Carácter Público desde niveles operativos hasta niveles gerenciales, así mismo en base a los resultados, se plantearon diversas alternativas como capacitación y/o adiestramiento, incentivos, promociones, supervisión y motivación, esto último era el segundo objetivo, buscando siempre el crecimiento y desarrollo del personal dentro de la institución coadyuvando a cubrir con los objetivos del puesto y de la Institución.

Para cumplir con estos objetivos se elaboró un instrumento que nos permitiera evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores tomando en cuenta la descripción de puestos, la integración de dicho instrumento se hizo a través de 10 factores diferentes que nos permitieron realmente evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Después de una serie muy amplia de investigaciones, de estudio y de aplicaciones (piloteo y revisión bibliográfica) en dicha Institución e incluso en otras se llegó a la conclusión de tomar en cuenta solo 10 factores que incluían:

1. Conocimientos del puesto
2. Solución de problemas
3. Cantidad de trabajo
4. Iniciativa
5. Colaboración
6. Responsabilidad
7. Discreción
8. Aprovechamiento de materiales y equipo
9. Relaciones interpersonales
10. Apariencia personal

Se aplicó dicho instrumento a 118 empleados que integraron la plantilla de la Institución estudiada, los resultados obtenidos del instrumento nos permitieron obtener el grado de consistencia interna para saber el grado de exactitud del instrumento.

FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	
FACTOR 1	.72571 *	.66822 *	.16378
FACTOR 2	-.64481 *	.57758 *	.50062 *
FACTOR 3	.23993	-.46891 *	.85003 *

* Validez

El análisis de reactivos se hizo a través de la Correlación Ítem Total y la Consistencia Interna de cada área que mide el instrumento se hizo a través del Alpha Cronbach;

CORRELACIÓN TOTAL DE LOS REACTIVOS

1. .7479	
2. .7302	
3. .7417	
4. .7262	ALPHA= .7691
5. .7268	
6. .7148	
7. .7541	
8. .7757	
9. .7722	
10. .7925	

De tal manera que el instrumento cuenta con un índice de discriminación alto excepto en los factores 8 y 10 por lo tanto se desecharon quedando solo ocho factores de acuerdo a Magnusson.

1. Conocimientos del puesto
2. Solución de problemas
3. Cantidad de trabajo
4. Iniciativa
5. Colaboración
6. Responsabilidad
7. Discreción
8. Relaciones interpersonales

Al término de su elaboración se cuenta con resultados que nos permitan conocer y mejorar cualquier método, proceso o incluso la evaluación.

Hoy en día se cuenta con un nuevo instrumento confiable para la evaluación del desempeño, así como una serie de resultados que arrojó el análisis, con lo que se puede dar seguimiento para su capacitación, adiestramiento, promoción, aumento de sueldos y salarios, movimientos y una supervisión constante, con la finalidad de mejorar el desempeño de cada uno de los empleados, cumpliendo con esto el objetivo de la institución y de la tesis.

5.4 SUGERENCIAS

La evaluación del desempeño se debe utilizar con fines positivos y siempre buscando el desarrollo del personal dentro de la empresa y/o institución; en conjunto con la evaluación del desempeño se deben tomar en cuenta los intereses y deseos del empleado para promoverlo, es decir, la tendencia natural del empleado a ciertas actividades; la propuesta de ascenso para el empleado debe ser en un área de su interés, de esta forma hay posibilidades de incrementar el éxito.

Así mismo es importante la disponibilidad con que cuente el empleado para el correcto desempeño del puesto a considerar aspectos como la edad que proporciona un indicio del tiempo que el candidato puede desempeñar el puesto para el que se le propone. La salud del empleado puede determinar si puede o no realizar ciertas actividades que son exigidas por el puesto.

También se deben tomar en cuenta su inteligencia y aptitudes para lo cual es conveniente utilizar otros métodos como son los exámenes psicológicos. La revisión de estos criterios muestra que no existe consenso en cuanto al contenido de la evaluación del desempeño de los empleados. Lo que es evidente es que éste debe cubrir las necesidades particulares de cada puesto.

Es importante que al realizar cualquier tipo de evaluación, se concientice a la población, de la importancia de la misma, al igual que los evaluadores para que eviten favoritismo o cualquier otro tipo de variables que afectan el resultado de la evaluación.

Llevando a cabo una evaluación con un instrumento válido y confiable además de visualizar el entorno y otros aspectos como los anteriormente descritos obtendremos una evaluación cada vez más objetiva.

5.5. LIMITACIONES

Básicamente el instrumento esta sujeto a todos los inconvenientes de las mediciones del comportamiento. Los más frecuentes son los siguientes:

1. **TENDENCIA CENTRAL:** consiste en colocar la mayoría o todas las puntuaciones en el nivel medio de la escala, debido a la falta de conocimiento de los empleados y consiguiente imposibilidad para discriminar su desempeño. Puede ocurrir el caso en que la tendencia central sí corresponda a la realidad, pero en este caso debe verificarse.
2. **EFFECTO DE HALO:** consiste en que una cualidad o comportamiento influye favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades o comportamientos del individuo.
3. **UN SOLO CRITERIO:** este error consiste en evaluar todas las actividades realizadas basándose solamente en una de ellas. Esto no da el desempeño real y completo, y puede provocar que el empleado se esmere sólo en la actividad evaluada.
4. **ERROR POR CLEMENCIA:** Tiene dos variantes, la positiva, consistente en dar una calificación mayor a la que merece el empleado y la negativa, que consiste en otorgar una menor. Este error no sería significativo si a todos los empleados los evaluara una sola persona, pero sí lo es cuando dos supervisores evalúan a personas distintas usando criterios diferentes.
5. **ERROR POR SEMEJANZA:** ocurre cuando el evaluador se fija en las cualidades de los empleados que coinciden con las que él mismo posee. Así, un evaluador agresivo calificará mejor a un subordinado agresivo que a quienes no comparten este rasgo.
6. **POCA DIFERENCIACIÓN:** consiste en que el evaluador percibe el universo tan uniforme de lo que realmente es, concentrándose solo en una parte de la escala. En este caso no se diferencian los niveles alcanzados en cada rasgo por cada individuo, pues éstos son percibidos como uniformes por el evaluador.

Estos son peligros potenciales que amenazan cualquier medición de la conducta y que no están dentro del control del diseñador. Otro tipo de limitaciones son aquellas que no se deben al instrumento utilizado sino al ambiente y población evaluada por ejemplo es difícil hacer la evaluación con un clima tenso e inadecuado debido un reciente recorte de personal, falta de remuneración, puestos con sobrecarga de trabajo que les impida e tiempo para o alguna situación similar.

APENDICES

1.- INSTRUMENTO ANTERIOR

2.- INSTRUMENTO OBTENIDO

3.- CORRELACIÓN

4.- GRÁFICAS



Cámara Nacional
de Comercio de la
Ciudad de México

CEDULA DE CALIFICACION DE MERITOS

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

DIRECCION: _____ **DEPTO.:** _____

PUESTO: _____ **FECHA DE INGRESO:** _____

OBSERVACIONES:

- 1.- Considere jerarquía y contenidos del puesto para evaluar los resultados del empleado que se esta calificando.
- 2.- Evalúe al empleado sobre la base de cada factor considerando su rendimiento en el cargo durante el período comprendido a partir de su última calificación.
No permita que la evaluación que haga de un factor influya sobre la calificación que se asigne a otro.
No se deje influenciar indebidamente por ningún suceso - único o excepcional ni por incidentes ocurridos por estos dos de ánimo.

El objetivo de llevar a cabo una calificación de méritos es determinar cualitativa y cuantitativamente la actuación del personal; para detectar necesidades de motivación y capacitación así como la adjudicación de incrementos de sueldo, promociones y estímulos, no siendo siempre este su fin último.

Servir es un privilegio

Paseo de la Reforma No. 42 Delegación Cuauhtémoc 06048 México, D.F.
Tel. 592-26-77 Télex 1777262 CNDOME FAX 592-34-03

I N S T R U C C I O N E S

En el cuadro siguiente aparecen siete factores que son de vital importancia para la ejecución laboral de un empleado, en cualquier actividad que desarrolle dentro de la Cámara. Lea cuidadosamente cada una de las definiciones que les corresponden y jerarquícelos en orden de importancia, de tal manera que el que considere de mayor relevancia para el desarrollo de la actividad laboral en su área de trabajo, llevará el número uno, el siguiente más importante el número dos, y así sucesivamente hasta llegar al número siete.

FACTORES		PRIORIDADES
RESPONSABILIDAD:	Capacidad de enfrentarse, aceptar y comprometerse con sus deberes de trabajo.	
INICIATIVA:	Calidad y frecuencia con que se hacen su gerencias para mejorar sistemas y métodos de trabajo; disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.	
CRITERIO:	Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.	
CALIDAD DE TRABAJO:	Grado de exactitud, presentación y confiabilidad de los trabajos realizados.	
CANTIDAD DE TRABAJO:	Volúmen de trabajo efectuado de acuerdo a los programas establecidos (En caso de no existir programas o parámetros establecidos, la calificación será de acuerdo al criterio del evaluador).	
RELACIONES CON LOS SUPERIORES:	Actitud que adopta frente al personal - revestido de autoridad en su ámbito de trabajo.	
TRABAJO EN EQUIPO:	Disposición a colaborar en las actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro de objetivo común.	

En la hoja siguiente se encuentran cada uno de los factores del cuadro anterior, con cuatro diferentes opciones entre las cuales puede ubicarse el desempeño citado.

Lea detenidamente cada una de las opciones y marque con una X en cualquiera de los cuadros que aparecen en la parte inferior, tomando en cuenta que el cuadro de la izquierda - (número non) se marcará si el trabajador evaluado posee la característica en mayor grado, y el cuadro de la derecha - (número par) cuando el sujeto calificado posee la característica en menor grado.

Al llenar la cédula tome en cuenta que :

- Sólo deberá hacer una anotación por cada factor.
- Para que los resultados sean válidos, las anotaciones deberán hacerse con el mayor grado de objetividad e imparcialidad posibles.
- Una vez contestada la cédula, se entregará al Director de Area que corresponda.
- La información aquí contenida es confidencial y deberá ser manejada con absoluta discreción.

RESPONSABILIDAD: Capacidad para enfrentarse aceptar y comprometerse con sus deberes de trabajo.

Casi siempre acepta sus funciones y se compromete con ellas; sin embargo, ocasionalmente evade su responsabilidad.		Siempre acepta y se compromete en sus deberes de trabajo sin ninguna reserva, lo que lo hace altamente confiable.		Generalmente en su trabajo se muestra comprometido y acepta sus deberes.		Generalmente no acepta ni enfrenta las situaciones y deberes de trabajo.	
1	2	3	4	5	6	7	8

INICIATIVA: Calidad y frecuencia con que se hacen sugerencias para mejorar sistemas y métodos de trabajo: Disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.

Realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo. Colabora en la solución de problemas cuando se le requiere.		Sigue rígidamente las rutinas de trabajo establecidas, aún en casos de que exista la necesidad de detectar y reportar anomalías evidentes.		Aunque normalmente se apegue a las rutinas establecidas, algunas veces reporta anomalías evidentes.		Constantemente está realizando aportaciones valiosas para el mejoramiento de sistemas de trabajo, afrontando siempre en forma constructiva los problemas que se le presentan.	
1	2	3	4	5	6	7	8

CRITERIO: Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.

La solución que da a los problemas de trabajo supera el término medio. Conoce y aplica con precisión las políticas y normas establecidas.		Requiere supervisión estrecha ya que muestra notables fallas para dar solución a los problemas que se le presentan. Su apego a las políticas y normas de trabajo es mínimo.		Analiza objetivamente las situaciones presentadas y aplica de manera precisa las políticas y normas establecidas, por lo que soluciona de manera sobresaliente los problemas de trabajo que se le presentan.		Generalmente soluciona de manera adecuada los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas.	
1	2	3	4	5	6	7	8

CALIDAD DE TRABAJO: Grado de exactitud, presentación y confiabilidad de los trabajos realizados.

El trabajo realizado es excepcionalmente confiable y de alta precisión técnica.		Requiere supervisión eventual, debido a los errores e inexactitudes que comete.		Su trabajo contiene gran número de errores por lo que debe ser revisado en su totalidad.		Es aceptable la precisión y confiabilidad de su trabajo. Sólo amérita las revisiones de rutina.	
1	2	3	4	5	6	7	8

CANTIDAD DE TRABAJO: Volúmen de trabajo efectuado, de acuerdo a los programas establecidos.

NOTA: En caso de no existir programas o parámetros establecidos, la calificación será de acuerdo al criterio del calificador.

Su rendimiento es mínimo y muy por debajo de lo establecido.		Desarrolla una cantidad de trabajo superior al promedio establecido.		Simplemente cumple lo que tiene asignado. Su cantidad de trabajo es de tipo promedio.		Ampliamente supera los volúmenes de trabajo establecidos.	
1	2	3	4	5	6	7	8

RELACIONES CON LOS SUPERIORES: Actitud que adopta frente al personal revestido de autoridad en su ámbito de trabajo.

Frecuentemente está en desacuerdo con su jefe inmediato, sin llegar a provocar fuertes conflictos.		Mantiene excelentes relaciones con su jefe inmediato y personas revestidas de autoridad.		Siempre se resiste a acatar las disposiciones de trabajo, dictadas por su superior. Manifiesta abiertamente actitudes de indiferencia o rebeldía.		En general, mantiene buenas relaciones con su jefe. Manifestando eventualmente algún desacuerdo no fundamentado.	
1	2	3	4	5	6	7	8

TRABAJO EN EQUIPO: Disposición a colaborar en las actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro del objetivo común.

Es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo. La habilidad que muestra para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es sobresaliente.		Tiende a buscar ser de beneficio en el trabajo de equipo; sin embargo, muestra algunas fallas con lo que interfiere la acción del grupo.		Muestra notables fallas para colaborar y apoyar las actividades que requieren acción de equipo. Entorpece gravemente la eficiencia del mismo.		Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al grupo.	
1	2	3	4	5	6	7	8

TABLA PARA COMPUTAR LOS PUNTAJES PARCIALES Y EL TOTAL

(USO EXCLUSIVO DEL CODIFICADOR)

FACTORES	PRIORIDAD	PESO	PUNTAJE PARCIAL
RESPONSABILIDAD			
INICIATIVA			
CRITERIO			
CALIDAD DE TRABAJO			
CANTIDAD DE TRABAJO			
RELACION CON LOS SUPERIORES			
TRABAJO EN EQUIPO			
		PUNTAJE TOTAL	

FIRMA DEL EVALUADOR

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA LETRA QUE DESCRIBA LA EVALUACIÓN DEL AREA O ASPECTO QUE ESTE EVALUANDO, EN BASE A SU DESEMPEÑO LABORAL.

1. CONOCIMIENTOS DEL PUESTO:

SON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PUESTO.

- A) POSEE AMPLIOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO.
- B) POSEE CONOCIMIENTOS SUFICIENTES DE TAL FORMA QUE LE PERMITEN UN ADECUADO DESEMPEÑO.
- C) POSEE INSUFICIENTES CONOCIMIENTOS DEL PUESTO DE TAL FORMA QUE OBSTACULIZA SU BUEN DESEMPEÑO.

2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

ES LA CAPACIDAD PARA INTERPRETAR POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS A EFECTOS DE SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN.

- A) LA SOLUCIÓN QUE PROPORCIONA A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO SIEMPRE ES LA ACERTADA, DEBIDO AL CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.
- B) AUN CUANDO MUESTRA FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, ESTAS NO SON RELEVANTES, OCASIONALMENTE REQUIERE ORIENTACIÓN.
- C) MUESTRA NOTABLEMENTE FALLAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN, FRECUENTEMENTE REQUIERE ORIENTACIÓN.

3. CANTIDAD DE TRABAJO:

ES LA CAPACIDAD PARA REALIZAR UN MAYOR NUMERO DE ACTIVIDADES CONFORME A LAS FUNCIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS.

- A) SUPERA AMPLIAMENTE LOS VOLÚMENES DE TRABAJO QUE TIENE ENCOMENDADO.
- B) DESARROLLA UNA CANTIDAD DE TRABAJO ACORDE A LOS VOLÚMENES FIJADOS.
- C) LOGRA VOLÚMENES INSUFICIENTES, EN OCASIONES FUERA DE TIEMPO.

4. INICIATIVA:

ES LA CAPACIDAD PARA CREAR, INNOVAR O MEJORAR LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS U ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

- A) FRECUENTEMENTE CREA, INNOVA O MEJORA LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS U ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
- B) EVENTUALMENTE CREA, INNOVA O MEJORA ALGÚN PROCEDIMIENTO U ORGANIZACIÓN DE TRABAJO.
- C) SE APEGA A LAS RUTINAS ESTABLECIDAS, SE LIMITA A SEGUIR PROCEDIMIENTOS Y ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA DEL TRABAJO.

5. COLABORACIÓN:

ES LA DISPONIBILIDAD PARA APOYAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL, AUN EN TIEMPO EXTRA AL DE SUS LABORES O EN CASO DE TRABAJAR FUERA DE SU COMPETENCIA.

- A) SE DISTINGUE POR LA DISPOSICIÓN A AYUDAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO, CONTRIBUYE SIEMPRE DE MANERA ESPONTANEA.
- B) MANIFIESTA DISPOSICIÓN A PRESENTAR SU AYUDA EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CUANDO SE LE SOLICITA.
- C) SIEMPRE OBJETA LA COLABORACIÓN EN EL TRABAJO, O SU AYUDA ES MÍNIMA.

6. RESPONSABILIDAD:

ES EL GRADO EN EL QUE SE COMPROMETE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.

A) SE COMPROMETE AMPLIAMENTE CON SU TRABAJO Y CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES MOSTRANDO VOCACIÓN DE SERVICIO.

B) OCASIONALMENTE SE COMPROMETE CON SU TRABAJO Y CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

C) NO SE COMPROMETE CON SU TRABAJO, NI CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

7. DISCRECIÓN:

ES EL USO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN QUE POR EL PUESTO O LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA DEBE CONOCER, ASÍ MISMO EVITA INDISCRECIONES.

A) EN GENERAL ES PRUDENTE Y GUARDA LA INFORMACIÓN QUE POSEE LA INSTITUCIÓN Y/O COMPAÑEROS DE TRABAJO, COMO ALGO CONFIDENCIAL.

B) TRATA DE TENER UN BUEN MANEJO DE LA INFORMACIÓN SIN EMBARGO COMETE INDISCRECIONES.

C) SABE DISCRIMINAR LA INFORMACIÓN, PERO LO COMUNICA TORRANDO LA INFORMACIÓN POCO CONFIDENCIAL.

8. APROVECHAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO:

APROVECHA ADECUADAMENTE EL MATERIAL Y EQUIPO QUE NECESITA PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES, ASÍ COMO CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MISMO.

A) SE ESMEHA EN LA CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES Y EQUIPO DE TRABAJO, NO EXISTE DESPERDICIO, NI DETERIORO INJUSTIFICADO.

B) MANIFIESTA EVENTUALES FALLAS EN EL CUIDADO DEL EQUIPO, GENERA DETERIOROS Y DESPERDICIOS.

C) DEMUESTRA NEGLIGENCIA EN LA CONSERVACIÓN DEL EQUIPO Y MATERIAL OCASIONANDO DETERIORO Y DESPERDICIOS EN VOLÚMENES CONSIDERABLES.

9. RELACIONES INTERPERSONALES:

GRADO EN EL QUE MANTIENE ACERTADAS RELACIONES CON JEFES, COMPAÑEROS Y PUBLICO EN GENERAL.

A) MANTIENE SIEMPRE ACERTADAS RELACIONES CON JEFES, COMPAÑEROS Y PUBLICO, POR LO QUE EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES SE LE FACILITA.

B) OCASIONALMENTE SON ACERTADAS SUS RELACIONES CON JEFES, COMPAÑEROS Y PUBLICO, LO QUE OBSTACULIZA SU TRABAJO Y EL DE LOS DEMÁS.

C) FRECUENTEMENTE TIENE CONFLICTOS CON JEFES, COMPAÑEROS, LO CUAL, OBSTACULIZA SU TRABAJO Y EL DE LOS DEMÁS.

10. APARIENCIA PERSONAL:

ES EL CUMPLIMIENTO DE UNIFORMES SI EL PUESTO LO AMÉRICA, EL ASEO Y LA LIMPIEZA EN SU PERSONA.

A) SIEMPRE PORTA EL UNIFORME, OBSERVÁNDOSE SU ASEO Y LIMPIEZA, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PUESTO.

B) PORTA EL UNIFORME DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PUESTO AUNQUE NO SE OBSERVA LIMPIEZA Y ASEO EN SU PERSONA.

C) EVENTUALMENTE PORTA EL UNIFORME Y/O MUESTRA DESASEO EN SU PERSONA.

CORRELACION DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

No.	1995		1996		
	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	92,25	94,44	8712,09	8510,063	8918,9136
2	78,74	75	5905,5	6199,988	5625
3	89,99	91,42	8226,886	8098,2	8357,6164
4	92,5	97,14	8985,45	8556,25	9436,1796
5	78,12	77,7	6069,924	6102,734	6037,29
6	90,12	88,8	8002,656	8121,614	7885,44
7	92,49	100	9249	8554,4	10000
8	64,99	65,71	4270,493	4223,7	4317,8041
9	65	65,71	4271,15	4225	4317,8041
10	95,24	97,22	9259,233	9070,658	9451,7284
11	100	100	10000	10000	10000
12	86,25	83,33	7187,213	7439,063	6943,8889
13	80,25	84,21	6757,853	6440,063	7091,3241
14	81,87	86,48	7080,118	6702,697	7478,7904
15	90,62	94,44	8558,153	8211,984	8918,9136
16	80,87	86,1	6962,907	6539,957	7413,21
17	90,12	89,8	8092,776	8121,614	8064,04
18	80,5	79,08	6365,94	6480,25	6253,6464
19	71,87	67,56	4855,537	5165,297	4564,3536
20	75,61	75,67	5721,409	5716,872	5725,9489
21	83,74	81,08	6789,639	7012,388	6573,9664
22	79,37	81,08	6435,32	6299,597	6573,9664
23	78,12	81,08	6333,97	6102,734	6573,9664
24	80,87	81,08	6556,94	6539,957	6573,9664
25	76,87	75,67	5816,753	5908,997	5725,9489
26	74,37	78,37	5828,377	5530,897	6141,8569
27	72,62	76,31	5541,632	5273,664	5823,2161
28	86,25	86,84	7489,95	7439,063	7541,1856
29	85,5	94,44	8074,62	7310,25	8918,9136
30	63,75	60,52	3858,15	4064,063	3662,6704
31	85	86,84	7381,4	7225	7541,1856
32	76,25	81,84	6240,3	5814,063	6697,7856
33	76,25	78,94	6019,175	5814,063	6231,5236
34	91,25	84,21	7684,163	8326,563	7091,3241
35	81,25	78,94	6413,875	6601,563	6231,5236
36	83,75	78,94	6611,225	7014,063	6231,5236
37	81,25	78,94	6413,875	6601,563	6231,5236
38	73,12	78,94	5772,093	5346,534	6231,5236
39	85	81,57	6933,45	7225	6653,6649
40	85	78,94	6709,9	7225	6231,5236
41	82,5	81,57	6729,525	6806,25	6653,6649
42	80,62	78,94	6364,143	6499,584	6231,5236
43	80,75	72,22	5831,765	6520,563	5215,7284
44	85	86,11	7319,35	7225	7414,9321
45	73,65	80,55	5932,508	5424,323	6488,3025

46	83,75	86,11	7211,713	7014,063	7414,9321
47	81,87	75	6140,25	6702,697	5625
48	86,87	88,8	7714,056	7546,397	7885,44
49	93,75	91,66	8593,125	8789,063	8401,5556
50	93,33	96,25	8983,013	8710,489	9264,0625
51	90	86,11	7749,9	8100	7414,9321
52	75	72,22	5416,5	5625	5215,7284
53	83,12	71,42	5936,43	6908,934	5100,8164
54	75,12	65,71	4936,135	5643,014	4317,8041
55	75	86,48	6486	5625	7478,7904
56	75	75	5625	5625	5625
57	78,75	83,33	6562,238	6201,563	6943,8889
58	90,62	86,11	7803,288	8211,984	7414,9321
59	86,87	83,33	7238,877	7546,397	6943,8889
60	68	72,22	4910,96	4624	5215,7284
61	91,25	91,66	8363,975	8326,563	8401,5556
62	80,61	86,11	6941,327	6497,972	7414,9321
63	82,5	75	6187,5	6806,25	5625
64	72,36	86,11	6230,92	5235,97	7414,9321
65	74,99	75	5624,25	5623,5	5625
66	82,5	86,11	7104,075	6806,25	7414,9321
67	83,75	80,55	6746,063	7014,063	6488,3025
68	86,87	80,55	6997,379	7546,397	6488,3025
69	72,11	75	5408,25	5199,852	5625
70	81,25	83,33	6770,563	6601,563	6943,8889
71	80,75	77,77	6279,928	6520,563	6048,1729
72	73,12	75	5484	5346,534	5625
73	79,61	75	5970,75	6337,752	5625
74	95,25	90,88	8656,32	9072,563	8259,1744
75	100	100	10000	10000	10000
76	75	83,33	6249,75	5625	6943,8889
77	90,75	87,75	7963,313	8235,563	7700,0625
78	68,75	64,58	4439,875	4726,563	4170,5764
79	80	70,83	5666,4	6400	5016,8889
80	75	82,35	6176,25	5625	6781,5225
81	85,71	81,81	7011,935	7346,204	6692,8761
82	70,5	74,46	5249,43	4970,25	5544,2916
83	55,95	46,8	2618,46	3130,403	2190,24
84	80,25	85,71	6878,228	6440,063	7346,2041
85	73,25	80,39	5888,568	5365,563	6462,5521
86	70,75	66,66	4716,195	5005,563	4443,5556
87	80,5	77,55	6242,775	6480,25	6014,0025
88	73,25	65,25	4779,563	5365,563	4257,5625
89	65,37	62,74	4101,314	4273,237	3936,3076
90	85,61	83,67	7162,989	7329,072	7000,6689
91	70,61	72,54	5122,049	4985,772	5262,0516
92	69,25	70,58	4887,665	4795,563	4981,5364
93	68,4	68,62	4693,608	4678,56	4708,7044
94	71,24	72,54	5167,75	5075,138	5262,0516
95	74,99	79,59	5968,454	5623,5	6334,5681
96	56,24	64,7	3638,728	3162,938	4186,09
97	63,5	60,78	3859,53	4032,25	3694,2084

98	59,5	65,3	3885,35	3540,25	4264,09
99	70,5	66,6	4695,3	4970,25	4435,56
100	80,87	76,47	6184,129	6539,957	5847,6609
101	63,5	60,78	3859,53	4032,25	3694,2084
102	75,22	72,54	5456,459	5658,048	5262,0516
103	70,25	72,54	5095,935	4935,063	5262,0516
104	85,12	82,35	7009,632	7245,414	6781,5225
105	80,5	81,03	6522,915	6480,25	6565,8609
106	90,12	82,35	7421,382	8121,614	6781,5225
107	50,12	56,98	2855,838	2512,014	3246,7204
108	75	77,55	5816,25	5625	6014,0025
109	69,25	72,54	5023,395	4795,563	5262,0516
110	69,71	70,58	4920,132	4859,484	4981,5364
111	71,31	70,4	5020,224	5085,116	4956,16
112	70,37	73,46	5169,38	4951,937	5396,3716
113	80,73	77,55	6260,612	6517,333	6014,0025
114	70,87	68,62	4863,099	5022,557	4708,7044
115	70,62	69,38	4899,616	4987,184	4813,5844
116	60,62	56,86	3446,853	3674,784	3233,0596
117	73,12	76,44	5589,293	5346,534	5843,0736
118	62,25	68,62	4271,595	3875,063	4708,7044

9257,89 9263,76 736438,9 736888,2 738553,406

PEARSON=
0,883100173

$$R = \frac{118(736438,9) - (9257,89)(9263,76)}{\dots}$$

$$(118(736888,2) - (9257,89)2)(118(738553,4) - (9263,76)2)$$

$$R = \frac{86899791,14 - 85762871}{\dots}$$

$$(86899790,2 - 85708527) (86952809 - 85817249,3)$$

$$R = \frac{1136920,14}{\dots}$$

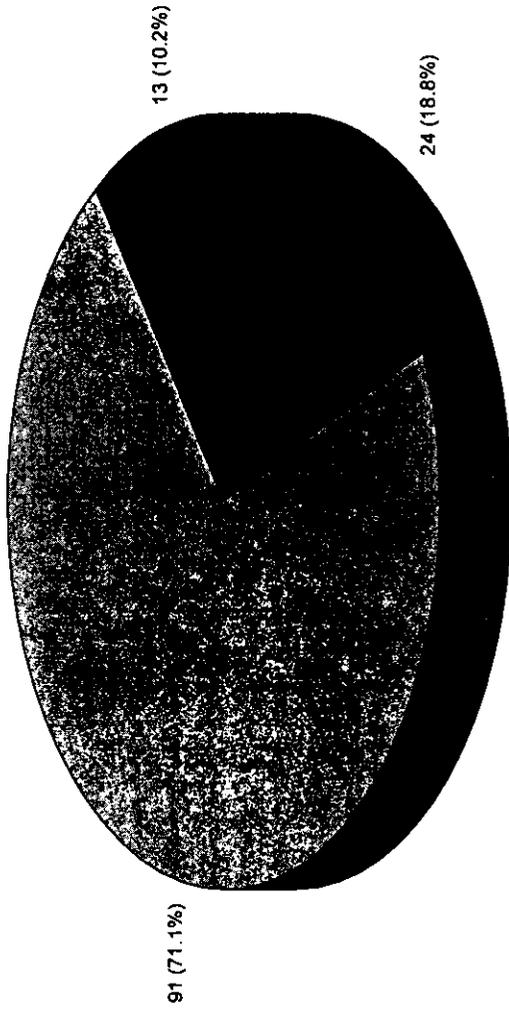
$$(1191263) (1135560)$$

$$R = \frac{1136920,14}{\dots}$$

$$1163078,17$$

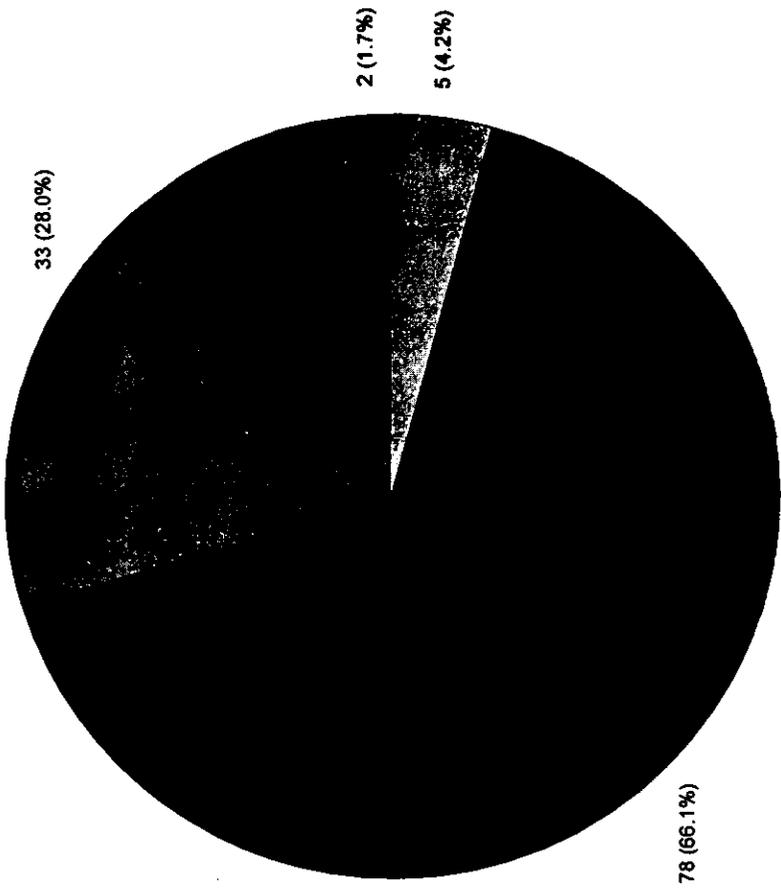
$$R = 97751$$

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO



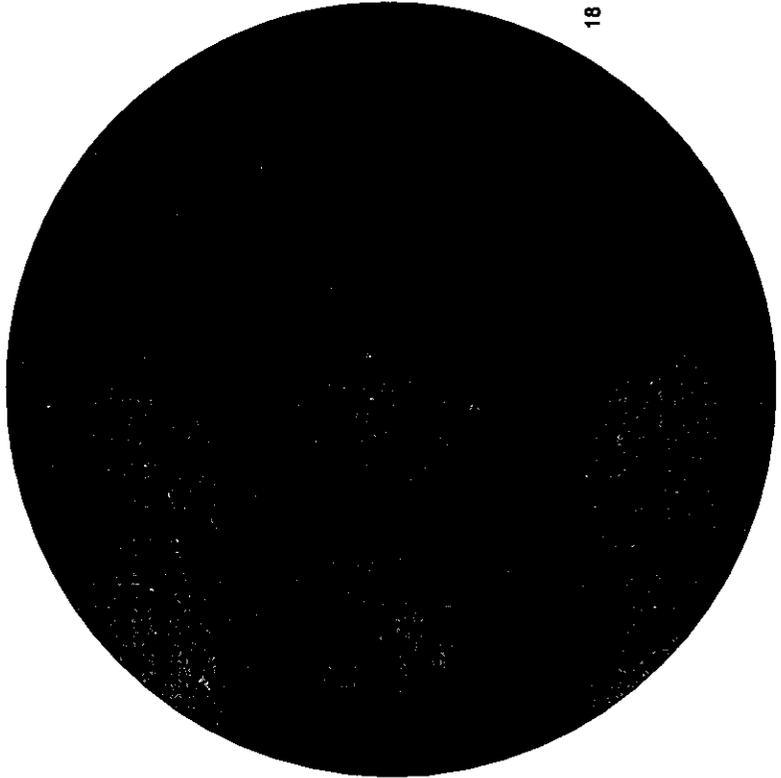
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

SOLUCION DE PROBLEMAS



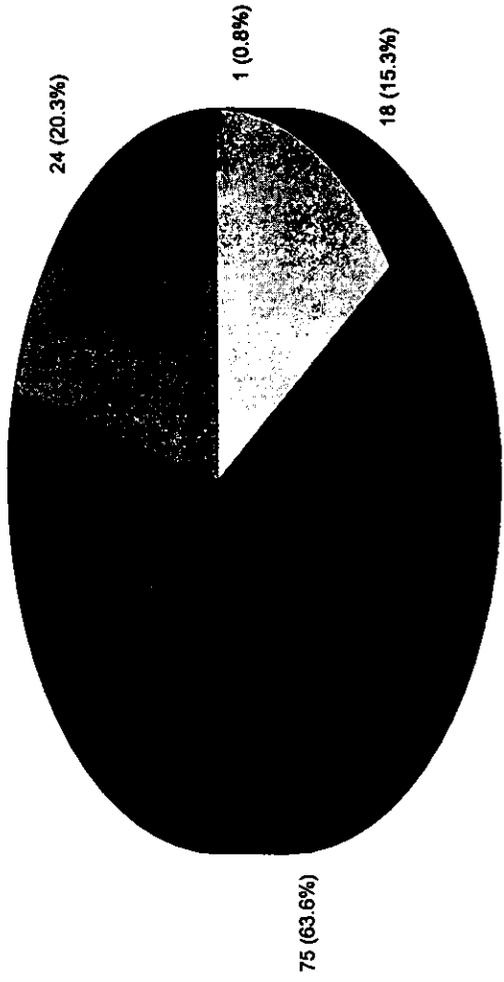
- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

CANTIDAD DE TRABAJO



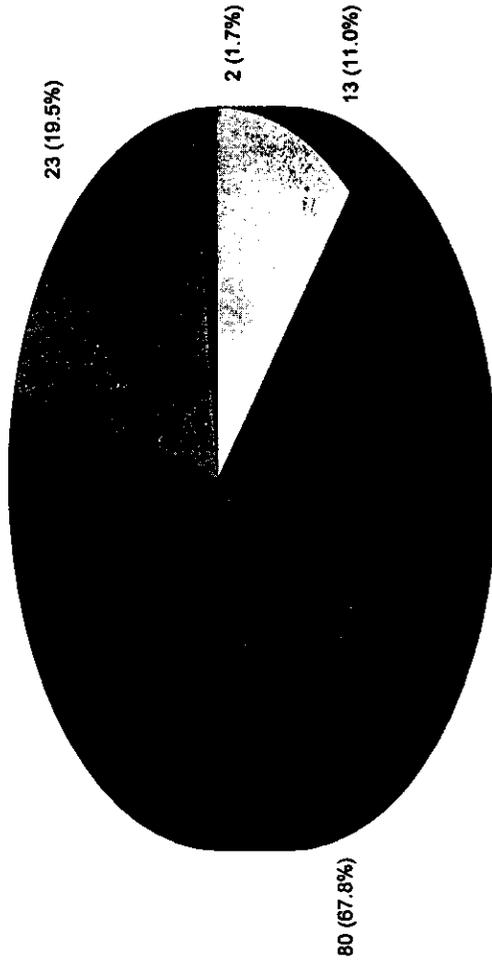
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

COLABORACION



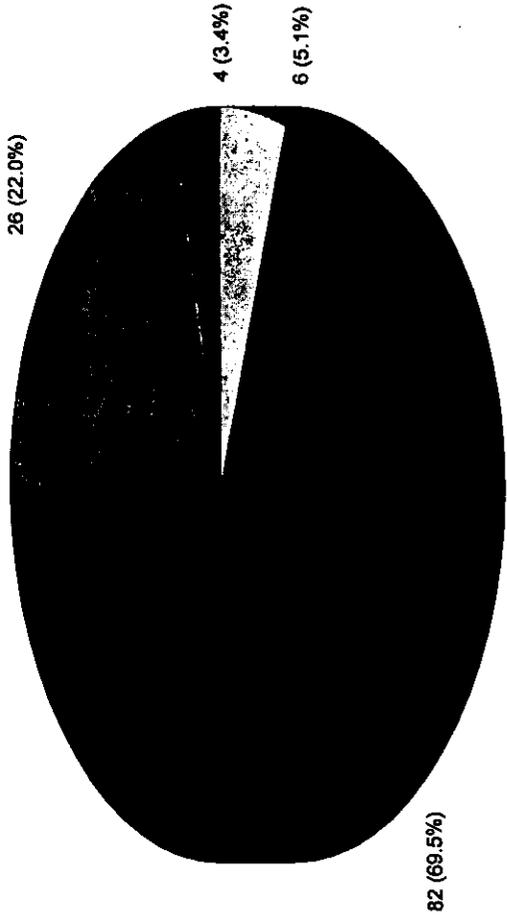
- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

RESPONSABILIDAD



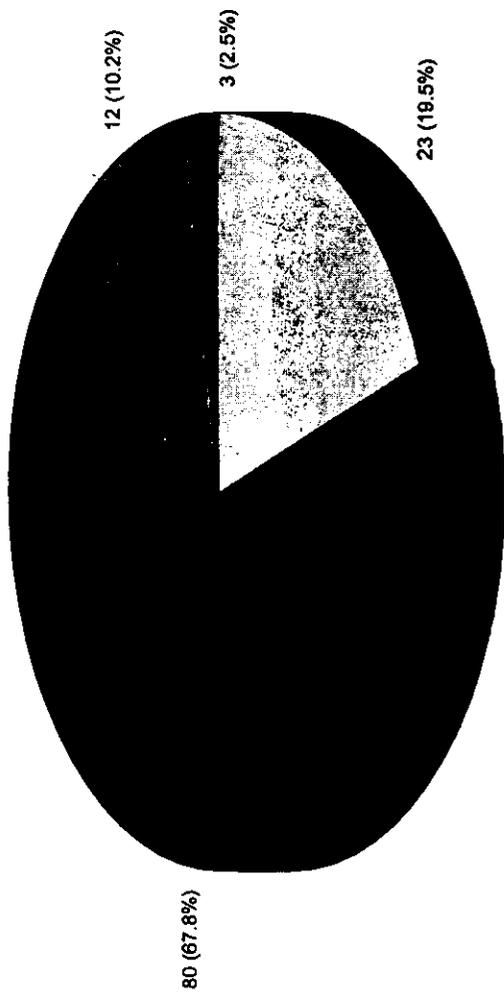
- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

INICIATIVA



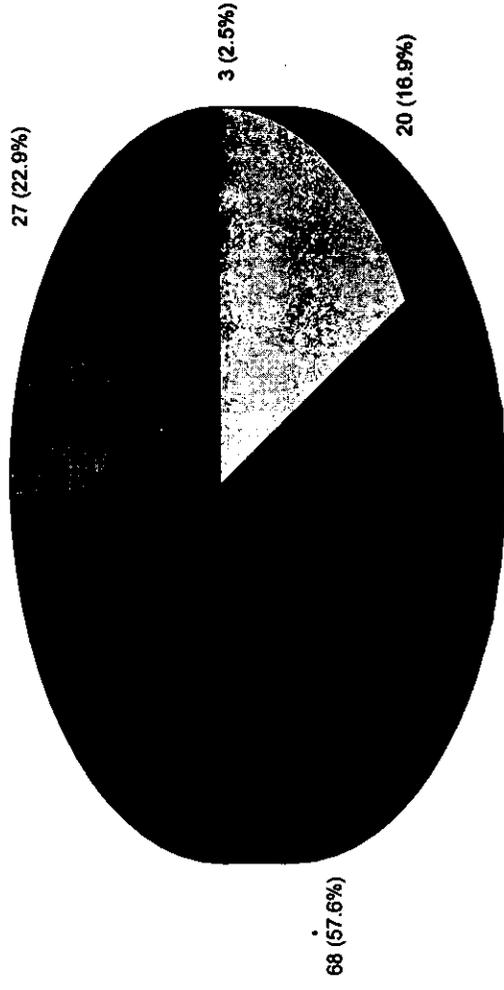
- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

DISCRECION



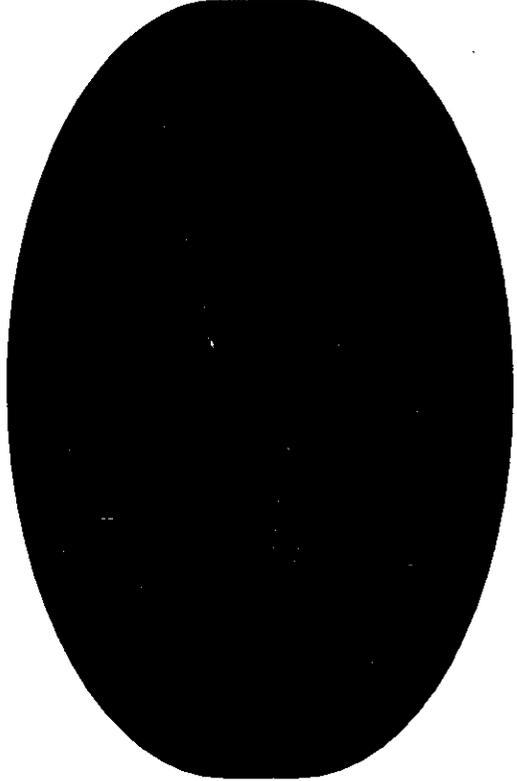
- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

RELACIONES INTERPERSONALES



- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

APROVECHAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO



104 (88.1%)

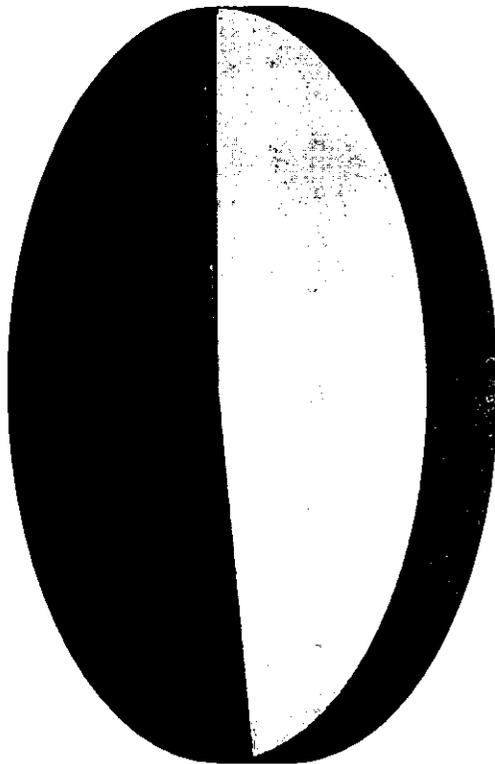
7 (5.9%)

7 (5.9%)

- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

APARIENCIA PERSONAL

54 (45.8%)



7 (5.9%)

1 (0.8%)

- RESPUESTA 1
- RESPUESTA 2
- RESPUESTA 3
- RESPUESTA 4

56 (47.5%)

BIBLIOGRAFÍA

1) Canales Adalberto
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
COMO UN INSTRUMENTO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SU
RELEVANCIA ANTE LA INMINENTE APERTURA COMERCIAL.
Tesis Lic. en Psicología, Fac. de Psicología, UNAM 1993.

(2) Currie 1979,
ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO
México, edit Diana.

(3) Grados Jaime
CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
Edit. Trillas, 2a. edición, 1983.

(4) (5) (12) Shirley Hetcher
TÉCNICAS PARA EVALUAR
Edit Legis, 1992.

(6) Zerille Andrea
VALORACIÓN DE PERSONAL
Edit. Deusto, 1992.

(7) Welther y David
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS,
3ª ED., México: Edit. Mc Graw-Hill Interamericana

(8) Chiavenato A.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
México, Edit Trillas, 1982.

(9) Arias Galicia F.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Edit. Trillas, 1976.

(12),(13),(14),(15) Secretaría de Trabajo y Previsión Social
LEY FEDERAL DE TRABAJO
Edit Delma.

(16) Secretaría de Trabajo y previsión Social,
ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA
CALIDAD. MAYO 1991

(17) Limón D. (1992)

NUEVA CULTURA LABORAL ENTRE LAS EMPRESAS Y LOS
TRABAJADORES, Época, No. 52, p.p. 10b

(18) Landa Calderón Alberta

COMPARACIÓN DE MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICADOS A UNA INSTITUCIÓN .

Tesis, Lic. Psicología, Fac. de Psicología UNAM 1991

(19) García Valencia Antonio

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

México, D.F. 1978 Edit. Porrúa

(20) Mondragón A. Ma. Estela

PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO DE PERSONAL EN EL SECTOR
CENTRALIZADO

Tesis, Facultad de Ciencias políticas y Sociales, UNAM

(21) Duran R. Enrique

PUBLICACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Canacosmos, México, D.F. 1995

(22) A. Ken, Lewis R.

TEST PSICOLÓGICOS Y EVALUACIÓN

Edit. PPH, 8va. Edición, México, D.F. 1996