

111



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

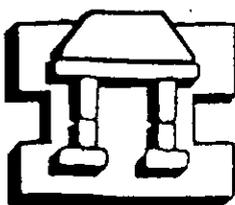
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación del desempeño.

Reporte de Trabajo Profesional
Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología
p r e s e n t a
Louídes Beatriz Redondo Morales

Director del Reporte Profesional de Trabajo:
Dr. Arturo Silva Rodriguez
Primer Dictaminador:
Mtro. Luis Fernando González Beltrán
Segundo Dictaminador:
Mtro. Osmaldo Coronado Alvarez

Los Reyes Iztacala, México 2000



IZTACALA

283780



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis papás:

¿Cómo puedo concretar en palabras este enorme sentimiento de agradecimiento y amor hacia ustedes que me han dado todo sin pedir nada a cambio y han hecho de mí mi historia, mi sonrisa, mis brazos y mis ganas de contribuir a hacer de este un mundo mejor para vivir? Simplemente puedo decirles: gracias papás, los amo!

A mis hermanas, Miriam, Gabriela y Marthita:

Gracias por tantas y tantas horas de juegos, desvelos, convivencia y aprendizaje; gracias por su apoyo y sobre todo por creer en mí, por su comprensión aún en las horas más oscuras de mi vida.

A mis sobrinos, Luis Adrián, Marco Antonio, Selenne y Samantha:

Porque son la promesa viviente de que las cosas se pueden hacer bien y porque me han enseñado las mejores y más grandes lecciones en mi vida.

A mi ahijada Mar Ndaji:

Que has venido a ser una luz en mi camino por tu alegría, tu fuerza, tu inteligencia, tu dulzura, tu luz... y por si fuera poco por el sólo hecho de ser hija de mi hermanita Marthita.

A mis amigos:

A quienes enumero en estricto orden de aparición en este camino; gracias por aceptarme sin juzgar, por quererme como soy, por sonreirme y abrazarme cuando más los necesito, por corregirme y hacerme notar mis aciertos y errores, por permanecer a mi lado en las buenas y en las malas. Los reconozco por el tiempo que donaron o trabajaron para lograr este documento: Gracias Miriam "Miri" Redondo, Gabriela "Kaby" Redondo, Marthita "Gatito" Redondo, Blanca Inés Rodríguez, Elvira López, José Luis Arce, Juan Estrada, Alfonso "Ponchini" Cortés, Homero "Alebrije" Serrano, Mirna Vianey García, Francisco Xavier García Santos, Lucía Cisneros, Carlitos Gómez, Laurita López, Lourdes "Tocayita" Mendoza, Fernando Varela, Hugo Román, Guillermo Velázquez, Armandito Pruneda y Aida Lima.

Muy especialmente dedico este trabajo a ti mi gran amigo que siempre has estado presente con tus atinadas palabras, gracias Arturo Silva por tu apoyo en la realización de este trabajo y por todas tus contribuciones teóricas y prácticas en mi proceso de crecimiento profesional.

Agradezco a todos mis profesores por su labor en la construcción de mi vida profesional a los asesores de este documento por su aliento constante.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo ha sido revisar cómo el psicólogo puede insertarse en el ejercicio profesional dentro del ambiente administrativo de las organizaciones, por ello se analizan las diferentes fases del proceso administrativo y los diferentes procedimientos que integran las tareas de la administración de recursos humanos, a saber el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y adiestramiento del mismo, la evaluación de su desempeño y los aspectos legales que incluyen la valoración de sueldos, las relaciones laborales y los servicios y prestaciones al personal.

Se explica el proceso para realizar el análisis de puestos y cómo se convierte en una herramienta fundamental para llevar a cabo las tareas de administración de recursos humanos mencionadas. Finalmente se hace una revisión de la evaluación al desempeño y se presenta un caso particular en dónde se aplica la calificación de la conducta laboral al personal administrativo de una institución educativa en sus primeras etapas. Se concluyen cuáles fueron los errores al aplicar el Programa de Evaluación al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza de la UNAM, y se sugieren algunas formas de enmendarlos para aplicaciones futuras.

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I ANTECEDENTES	9
* Proceso Administrativo.	9
* Fase mecánica: Previsión, planeación y organización.	12
* Fase Dinámica: Integración, dirección y control.	13
* Administración de Recursos Humanos.	15
CAPITULO II RECURSOS HUMANOS	25
* Reclutamientos y selección de personal.	25
* Etapas del proceso de reclutamiento y selección.	26
* Fuentes de reclutamiento.	28
* Solicitudes de empleo.	30
* Capacitación y Adiestramiento.	36
* Evaluación del desempeño.	39
CAPITULO III EL ANALISIS DE PUESTO	43
* Conceptos fundamentales.	43
* Departamentización.	46
* Metodología del análisis de puestos.	47
* Descripción del puesto.	48
* Especificación del puesto.	49
* Técnicas de recolección de datos para el análisis de puestos.	51
* Selección y estructuración de la información.	58
* Carta de análisis de puestos.	60
CAPITULO IV LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	64
* Conceptos fundamentales.	64
* Técnicas de evaluación del desempeño.	70
CAPITULO V PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA UNAM (EDPAC)	73
* Organización de la UNAM.	73
* Antecedentes históricos del programa EDPAC.	78
* Definición y aplicación del programa EDPAC.	80
CONCLUSIONES	99
REFERENCIAS	107
ANEXOS	
I.	108
II.	109
III.	111
IV.	112

Desde que el ser humano ha requerido satisfacer sus necesidades, ha buscado dividir el trabajo a efecto de procurarse los satisfactores, evitando realizar todas y cada una de las actividades requeridas para la producción del dicho satisfactor, así se han generado organizaciones especializadas en producir bienes y/o servicios. Al mismo tiempo que se han generado estas empresas y con el advenimiento de la Revolución Industrial primero, y después con todos los movimientos socioeconómicos que ha sufrido la sociedad, se ha hecho necesaria la optimización de los recursos con los que cuentan dichas empresas a efecto de reducir los costos y aumentar las posibilidades de éxito. Una de las formas en que las organizaciones optimizan recursos se resume teniendo al trabajador idóneo en el momento preciso, para de esa manera producir los bienes o servicios de mayor calidad.

Así pues que para tener al hombre ideal en el trabajo ideal se ha requerido que las organizaciones se especialicen en el proceso de seleccionar a las personas que desempeñarán las funciones específicas de un trabajo concreto. De esta forma se deduce que para tener el mayor rango de posibilidades de éxito para escoger un óptimo miembro en una organización productiva, se necesita de entrada conocer con toda especificidad las labores o actividades que dicho miembro deberá realizar para que funcione todo el sistema donde se encuentra proporcionando su fuerza laboral.

He aquí la importancia del análisis de puestos, que básicamente consiste en desglosar cada una de las actividades definitorias de un trabajo particular, de tal suerte que no se dupliquen funciones o se confundan dos elementos diferentes de un sistema o subsistema laboral, una vez que se sabe cuáles son las características de un puesto, podemos determinar las características físicas y psicológicas de la persona que lo desempeñe y se podrá tener un criterio objetivo que permita elegir al candidato concreto ideal para que lo realice, pero además permitirá como profesionales de la conducta, evaluar de una forma sistemática y objetiva si efectivamente el candidato o el trabajador está realizando las actividades o funciones concretas para las que fue contratado y cuáles serán las acciones a realizar a fin de adiestrar o capacitar al empleado para que realice con eficiencia y eficacia su trabajo.

En el siglo XIX con el advenimiento de la Revolución Industrial, se notó que las empresas estaban ávidas de emplear recursos humanos en los diferentes procesos de

Faltan paginas.

1 1, 2.

producción, pero en un principio estos trabajadores no eran realmente indispensables ya que no había una gran especialización en el trabajo y la cantidad de gente desempleada permitía emplear o reemplazar a los trabajadores con relativa facilidad. Durante este período la actividad laboral se caracterizó por tener largas jornadas, pésimas condiciones de trabajo, bajos salarios, el objetivo de las organizaciones empresariales era la acumulación de capital y la expansión. Con la Primera Guerra Mundial se presentó un fenómeno impactante para la industria: la mano de obra disponible disminuyó, y por primera vez se planteó la necesidad de cuidar a los recursos humanos como fuerza de trabajo no sólo a nivel de fuerza física sino por el personal empleado que poseía conocimientos específicos.

Con la guerra, se favorecieron algunos sectores de la producción industrial y con el desarrollo del proceso de organización científica del trabajo, se crearon acuerdos para proteger al trabajador y mejorar sus condiciones laborales a fin de evitar la pérdida de mano de obra calificada para ciertos tipos de actividades; así pues que al fragmentar las tareas en grandes líneas generales, se empezó a ejercer presión sobre los trabajadores que tuvieron que elevar su productividad a través de la competencia con el consecuente costo de tensión y estrés que implicaba la frustración al no lograr las expectativas marcadas y las evidentes consecuencias económicas en el salario al no alcanzar los niveles fijados de producción (trabajo a destajo).

A partir de los años sesentas se producen diversos movimientos que pretenden cambiar cualitativamente las condiciones laborales, colocando al trabajo no sólo como la actividad a través de la cual se satisfacen las necesidades económicas, sino como la posibilidad de que a través de la actividad laboral, los trabajadores se sientan útiles y elementos importantes del proceso de transformación del medio; de esta manera se plantea que no basta mejorar las condiciones económicas y físicas del medio laboral, también se hace necesario el dominio de las tareas y no sólo su simplificación, se hace necesario el conocimiento de la tarea y la capacitación en ésta para evitar desgaste y pérdida de trabajadores potencialmente ideales.

En la actualidad la psicología, como disciplina del comportamiento humano, dirige su interés científico hacia los procesos del individuo, los procesos interpersonales y el mejoramiento del desempeño y desarrollo laboral, así empieza la intervención del

psicólogo dentro del área de la administración de recursos humanos. Dentro de las organizaciones productivas se ve que el manejo de los recursos humanos en muchas ocasiones está a cargo de profesionales de las más diversas disciplinas que en muchas ocasiones no cuentan con las habilidades que el psicólogo adquiere y como contradicción también vemos que el psicólogo que se encuentra inmerso en la práctica cotidiana de la administración de recursos humanos debe realizar además actividades que le corresponderían a un contador, a un abogado, a un médico o a un economista.

El psicólogo tiene la capacidad de ubicar a los trabajadores como entidades biopsicosociales que interaccionan entre sí y que son fundamentales como individuos dentro de un sistema productivo, por lo que es capaz de ubicar la importancia del proceso administrativo de los recursos humanos ya que en éstos reside un alto porcentaje del éxito de una empresa.

Como se trató al principio de esta introducción, a fin de contar con los recursos humanos ideales para el desempeño de funciones específicas, se requiere no sólo de reclutar y seleccionar a los candidatos óptimos, sino contar con una herramienta que permita evaluarlos con criterios objetivos y que sirva además para planear y ejecutar las actividades de capacitación y adiestramiento del personal a través de la evaluación del desempeño, este útil de trabajo es la descripción o catálogo de puestos.

A grandes rasgos queda enunciada la importancia que tiene el catálogo de puestos en el proceso de la administración de recursos humanos, por eso el presente trabajo pretende estudiar el proceso de análisis a través del cual se llega a la elaboración del inventario específico de los puestos que conforman una organización, además de enunciar las aplicaciones de éste en la toma de decisiones de una empresa. Por último, este trabajo ejemplifica la aplicación concreta del catálogo de puestos en el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores, por lo que se propone el siguiente índice general:

CAPITULO I	ANTECEDENTES <ul style="list-style-type: none"> * Proceso Administrativo <ul style="list-style-type: none"> * Fase mecánica: Previsión, planeación y organización. * Fase Dinámica: Integración, dirección y control. * Administración de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> * Contratación y empleo. * Capacitación y desarrollo. * Sueldos y salarios. * Relaciones laborales. * Servicios y prestaciones. * Planeación de recursos humanos.
CAPITULO II	RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> * Reclutamientos y selección de personal. <ul style="list-style-type: none"> * Etapas del proceso de reclutamiento y selección. * Fuentes de reclutamiento. * Solicitudes de empleo. * Capacitación y Adiestramiento * Evaluación del desempeño
CAPITULO III	EL ANALISIS DE PUESTO <ul style="list-style-type: none"> * Conceptos fundamentales <ul style="list-style-type: none"> * Departamentización. * Metodología del análisis de puestos <ul style="list-style-type: none"> * Descripción del puesto. * Especificación del puesto. * Obtención de la información * Selección y estructuración de la información * Presentación de las cartas descriptivas * Importancia del análisis y descripción de puestos en las organizaciones
CAPITULO IV	LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO <ul style="list-style-type: none"> * Conceptos fundamentales * Técnicas de evaluación del desempeño
CAPITULO V	PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA UNAM (EDPAC) <ul style="list-style-type: none"> * Organización de la UNAM * Antecedentes históricos del programa EDPAC * Definición y aplicación del programa EDPAC
	CONCLUSIONES REFERENCIAS

En el primer capítulo de este trabajo se presentan los antecedentes y conceptos fundamentales del proceso administrativo, desde el punto de vista de los administradores de empresas y contadores públicos, ya que el psicólogo que se inserte dentro de una empresa tendrá que competir con estos profesionales y comprender el

punto de vista de los directores y gerentes a quienes reporte su trabajo, por ello se describen las dos fases del proceso administrativo, en primer lugar la fase mecánica que toma su nombre en función de que invariablemente se tiene que determinar lo que se quiere hacer y definir los objetivos a alcanzar, planear o por lo menos enunciar las acciones para alcanzarlos y determinar los elementos con los que se cuenta para realizar dichas acciones. La otra fase del proceso administrativo es definida como la fase dinámica porque se trata de la implementación concreta dentro de la empresa de las acciones planeadas, por lo que es posible que se tengan que modificar algunos objetivos de acuerdo con los resultados que se vayan encontrando, y se requiera replantear los procedimientos o políticas establecidas al inicio del programa de trabajo.

Por otro lado, los psicólogos que ejerzan su carrera profesional dentro del ámbito administrativo de los recursos humanos deberán conocer los procedimientos para la contratación de empleados; el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los mismos; las políticas y el establecimiento de sueldos y salarios; las normas de las relaciones laborales; los servicios y prestaciones del personal; y la planeación de los recursos de la empresa, por lo que se hará una breve revisión de todos estos conceptos.

En el capítulo II se revisará ampliamente el proceso de administración de recursos humanos, por lo que se examinará el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, definiendo las etapas de análisis de puestos, reclutamiento, obtención de solicitudes, entrevista al candidato y evaluación del mismo, así como el proceso de inducción del candidato elegido a la empresa. En un apartado se ejemplificarán las diferentes fuentes para reclutar aspirantes y se revisarán los principales puntos que debe contener una solicitud de empleo, mostrando un ejemplo de ésta. Como la capacitación y el adiestramiento del personal es una actividad fundamental del proceso de administración de recursos humanos, se hará una revisión de sus principios. Finalmente se examinarán los conceptos fundamentales de la evaluación del desempeño del personal contratado en una empresa.

En el capítulo III se estudiará el análisis de puestos, por un lado se explicará el procedimiento para llegar a la formación del catálogo de puestos diferenciando entre la descripción y la especificación de los puestos, y por otro lado se revisará la forma de obtener y estructurar la información que nos permita elaborar las cartas descriptivas.

El capítulo IV propone los conceptos fundamentales en los que se basa la evaluación de desempeño y enuncia los principales errores que se cometen al momento de aplicar los procedimientos de evaluación a los empleados y expone las principales características o rasgos que se califican. Así mismo, se enuncian las principales técnicas que se han seguido al implementar este proceso en las empresas.

En el capítulo V se abordará la forma en que está estructurada la UNAM y los antecedentes históricos que dieron lugar al programa de Estímulos Al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza de la UNAM y algunos de los resultados que se han presentado en su aplicación.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para poder ubicar los conceptos de la administración de recursos humanos, se hace necesario precisar el estudio de la Administración en general, no porque el psicólogo sea en sentido estricto un administrador, sino porque si en la práctica profesional decide insertarse en este campo, deberá conocer por lo menos a nivel general esta área. Como se comentaba en la introducción, la administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre. La organización y la conjugación de propósitos y esfuerzos surge cuando el ser humano se percató de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirán desarrollarse y sobrevivir en un ambiente hostil, así nace la actividad administrativa en su concepción más general.

En la forma más elemental de este espíritu cooperativo se inicia la agrupación de varios individuos para la realización de actividades como la caza de animales, la protección contra animales ponzoñosos, etc. y a pesar de que las condiciones sociales y económicas de los diferentes momentos históricos, hacen que este proceso cooperativo varíe, permanece como una constante en el comportamiento humano; esta función de cooperar para producir satisfactores en los diferentes grupos humanos es diferente durante el feudalismo, la Revolución Industrial, el capitalismo, o el socialismo por mencionar solo unos ejemplos, sin embargo y al margen de las presiones o las fuerzas jerárquicas que obliguen al trabajo en equipo, éste persevera a lo largo del continuo temporal. Así que podemos decir que la administración es tan antigua como la civilización, sin embargo es hasta los últimos años que se ha reconocido la necesidad de hacer de ella un estudio sistemático.

Dependiendo del punto de vista del sujeto que define la administración ésta adquiere diversos significados, dependiendo de las condiciones socioeconómicas y del contexto histórico del mundo, este concepto ha adquirido definiciones muy diversas, pero ellas tienen en común centrar su atención en los recursos materiales y las aptitudes que la gente se forma en la búsqueda y el logro de objetivos, cualesquiera

que estos sean. Así que la administración se encuentra en todas las actividades humanas, ya sea en la fábrica, la oficina, la escuela, la familia o el gobierno.

Los elementos implícitos en toda definición de administración son: objetivos que deben cumplirse, personas que ejecuten acciones, los recursos materiales y los conceptos o ideas que sustenten los propósitos mencionados. La administración, debe entenderse como un proceso, como una actividad coordinada y no como una persona o un grupo de personas aún cuando éstas sean requisito indispensable para que se logren las metas trazadas (Munch y García, 1985; Carrillo, 1982).

El concepto de administración puede aplicarse en cualquier ámbito social toda vez que se define como la organización de esfuerzos de manera sistematizada para alcanzar objetivos. En la práctica podemos distinguir dos grandes áreas en las que se aplica la administración: la Pública y la Privada, podríamos enunciar las diferencias en el ámbito de aplicación en los siguientes términos, mientras la Administración Pública tiene por objetivo satisfacer las demandas de carácter colectivo y la promoción del bienestar común a través de estructuras complejas y de hacer todo aquello que las leyes ordenan, la Administración Privada tiene por objeto el obtener utilidades por medio de su esfuerzo a través de estructuras simples que permitan el lucro haciendo lo que las leyes no prohíben.

En este momento se hace necesario definir las ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, pues una vez que queden claras será más fácil vislumbrar como el proceso administrativo está presente en todos los ámbitos de la convivencia humana y como el psicólogo cuenta con habilidades que le hacen ser un profesional dinámico y creativo dentro del campo empresarial o administrativo. Cabe aclarar que dichas etapas no son pasos o núcleos aislados, sino que, como en todo proceso, se interrelacionan y se complementan integrando la actividad administrativa, ya que al planear, simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. Algunos autores (Munch y García, 1985; Arias, 1984; Littlefield, 1960) aclaran que en todo proceso administrativo existen dos fases, una en la que se plantean los problemas a resolver y se enuncian las acciones posibles para solucionarlos, en esta primera fase también se toman las decisiones sobre el programa concreto a implementar de acuerdo con los recursos disponibles; la otra fase del proceso administrativo es definida como dinámica

porque se trata del establecimiento del programa de acción y se considera dinámica porque dependiendo del rumbo que tomen los resultados de los programas se va haciendo necesario modificar las estrategias, políticas o acciones del programa, en esta fase se reforman, adicionan o sustituyen las acciones planteadas en la fase mecánica del proceso.

Los elementos que constituyen la llamada fase mecánica de la administración son:

PREVISION: Responde a la pregunta *¿Qué puede hacerse?*

PLANEACION: Responde a la pregunta *¿Qué se va a hacer?*

ORGANIZACION: Responde a la pregunta *¿Cómo se va a hacer?*

Por otro lado, los elementos de la fase dinámica de la administración son:

INTEGRACION: Responde a la pregunta *¿Con qué se va a hacer?*

DIRECCION: Responde a la necesidad de ver que se haga.

CONTROL: En concreto investiga *¿Cómo se ha realizado?*

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

PREVISION

El primer elemento de la mecánica administrativa es la previsión, que consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo social deberá de encontrarse hasta determinar los posibles cursos de acción.

La previsión comprende tres etapas fundamentales que son la *DEFINICION DE OBJETIVOS*, es decir la fijación de los fines o de las metas a seguir; la *INVESTIGACION* o análisis y descubrimiento de los medios concretos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos planteados; y la *DEFINICION DE ALTERNATIVAS*, que implica la adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos con la idea de ver cuántas posibilidades de acción distintas existen, esto es la creación de un "menú" de opciones.

Esta primera etapa del proceso administrativo puede ser realizada insuperablemente por el psicólogo pues este profesional cuenta con elementos para hacer definiciones de objetivos claros, concretos, cuantificables, además que tiene desarrollado un amplio criterio para realizar la ponderación de recursos a utilizar contra los recursos disponibles.

PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, la fijación de tiempos, unidades, etc. para su realización.

Dada esta definición, podríamos clarificar tres etapas de la planeación que serían, en primer término, la *ENUNCIACION DE POLITICAS* que son los principios que orientan las acciones, la creación de *PROCEDIMIENTOS*, que son las secuencias ordenadas y sistematizadas de operaciones y métodos y la fijación de *PROGRAMAS* ya sea de tiempo o cronogramas y el cálculo de presupuestos que precisen las unidades, costos, pronósticos, etc.

Esta etapa de planeación se presenta con ventaja al ser realizada por un psicólogo ya que éste adquiere fácilmente la experiencia para hacer un análisis de tareas específico, concreto y completo para alcanzar un objetivo definido con anticipación; y plasmar este análisis en diagramas de procedimientos y cronogramas que no le representan ninguna dificultad.

Un psicólogo puede expresar las políticas de una empresa en términos objetivos y claros que permitan a cualquier persona comprenderlas y apegarse a ellas.

ORGANIZACION

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Es identificar y agrupar las actividades requeridas de acuerdo con la planeación definiendo, asignando y delegando responsabilidades. Es el establecimiento de relaciones entre las personas que integran un equipo de trabajo.

La organización, como etapa del proceso administrativo cuenta con tres partes fundamentales, por un lado fijar la autoridad y las responsabilidades correspondientes a

cada nivel o sea la *JERARQUIZACION*, por otro lado la determinación a través del análisis de las tareas a fin de dividir en *FUNCIONES* especializadas las acciones necesarias para lograr el fin previsto, y finalmente en la organización del proceso administrativo se incluye la determinación de las *OBLIGACIONES* que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

INTEGRACION

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

En un organismo social productivo, como una empresa, la integración del elemento humano es la más importante porque de las personas dependen las acciones concretas para alcanzar objetivos.

Así que la integración de las personas abarcará tres etapas que son la selección, inducción y desarrollo de los elementos humanos que ingresan al organismo social, éstos serán revisados más ampliamente en un apartado posterior; sin embargo se puede decir que la *SELECCION* consiste en discriminar aquellos individuos cuyas características físicas, habilidades y conocimientos pueden ser útiles para que dichas empresas desarrollen los programas de acción que tienen previstos; la *INDUCCION* incluye las técnicas para encontrar los procedimientos más adecuados para que los nuevos elementos se articulen en el menor tiempo posible y con la mayor probabilidad de éxito al organismo social, y finalmente el *DESARROLLO* involucra el progreso y el mejoramiento del organismo social como un todo a través del mejoramiento de sus elementos.

Por otro lado, dentro de la etapa de integración en todo proceso administrativo se deben considerar los recursos financieros y económicos con los que dispone para llevar a cabo los objetivos.

DIRECCION

La dirección consiste en impulsar coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con la finalidad de que el conjunto de todos sus miembros realice del modo más eficiente los planes señalados.

La dirección comprende al mando o autoridad, los canales de comunicación y supervisión; se debe tener mucho cuidado en *DELEGAR LA AUTORIDAD* y ejercerla adecuadamente desde todos los elementos que realicen actividades de dirección; la definición de los canales de *COMUNICACION* son fundamentales y deben ser conocidos por todos los elementos a fin de que las órdenes de acción y la retroalimentación se den libremente por todo el organismo social, finalmente la dirección también debe ser cuidadosa en los que se refiere a la *SUPERVISION*, lo que se relaciona con las etapas mencionadas anteriormente, y básicamente consiste en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Por su parte, Tiffin y Mc Cormick, (1986), considera que la dirección incluye las siguientes actividades: motivación, comunicación, desarrollo de equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación, ya que él plantea que las personas que dirigen los programas de acción en las empresas deben también ejecutar las actividades mencionadas si se desea alcanzar los objetivos, estas actividades no se desarrollaran en este apartado porque no es el objetivo del trabajo.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y compararlos con los esperados, con el fin de evaluar objetivamente el programa implementado y tener los parámetros necesarios para continuar, corregir o formular nuevos planes de acción.

Así que el control involucra tres actividades primordiales, por un lado el *ESTABLECIMIENTO DE NORMAS* que serán la base de todo control y permitirán tener el parámetro de comparación; la *OPERACION* misma de los controles que será ejercida por lo técnicos o especialistas en cada función y la *INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS*, que finalmente constituirá nuevamente un medio de planeación.

Es innegable que estos elementos se han separado con la finalidad de hacer más claro su estudio, pero en la práctica sucede que se interrelacionan tanto entre sí,

que no es posible diferenciarlos tajantemente, de hecho se denota claramente la estrecha relación entre la previsión y la planeación que determinan lo que ha de hacerse; entre la organización y la integración que implica cómo se realizará lo planeado, y entre dirección y control que involucra las actividades de ver que se haga y evaluar lo que se hizo.

Es indiscutible que los recursos humanos son importantes para todo organismo social, en primer lugar porque son las personas las que los conforman e integran y en segundo lugar porque son ellos los encargados de manejar y hacer funcionar los otros recursos de las organizaciones, por esa razón en el siguiente apartado se comentarán algunas definiciones de recursos humanos en relación con las empresas y de la administración de los mismos. En el diagrama de la siguiente página se esquematizan las fases del proceso administrativo que acabamos de señalar.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

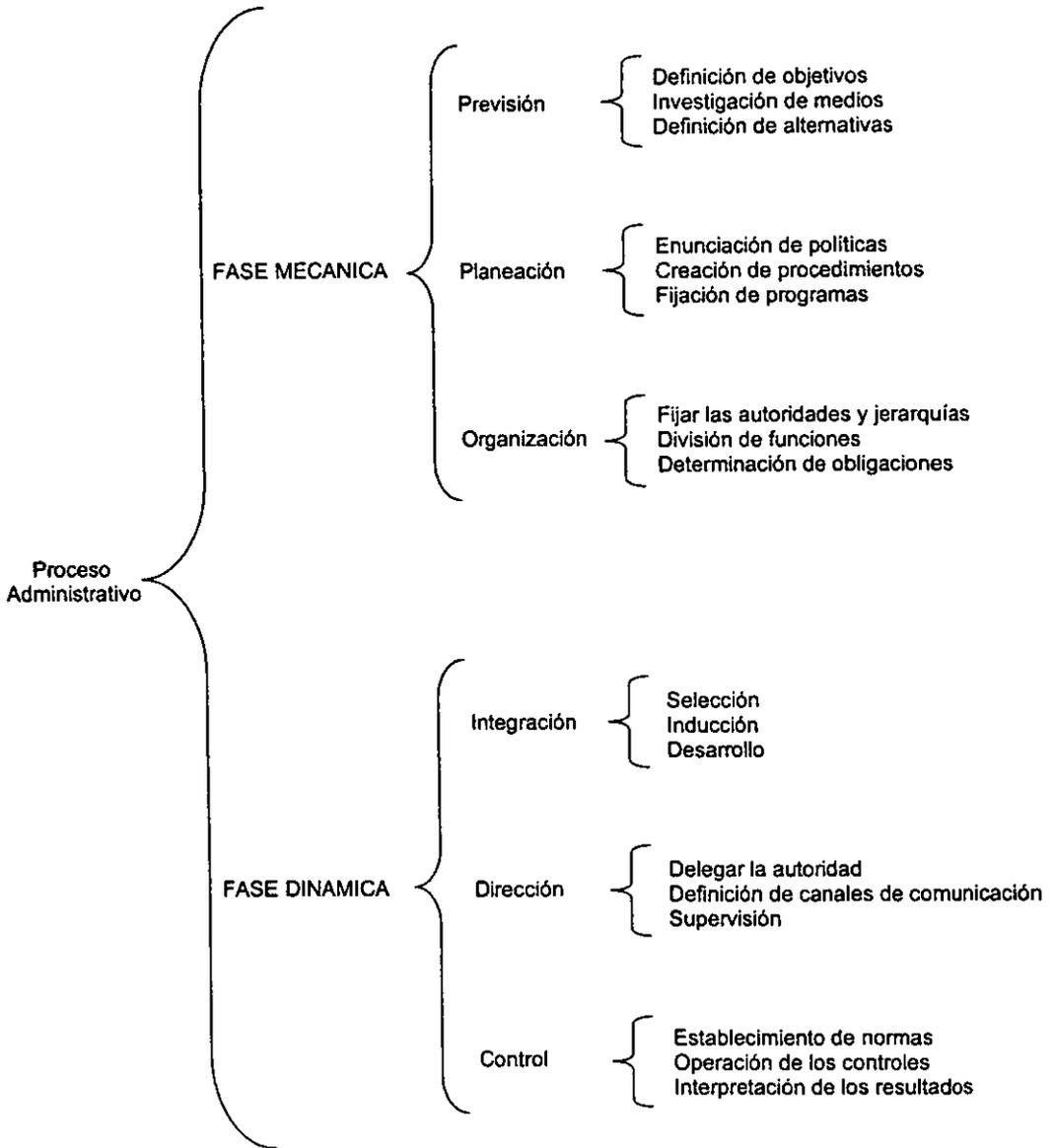
Según Munch y García (1985), los recursos humanos dentro de una empresa pueden clasificarse de acuerdo con sus funciones y nivel jerárquico de la siguiente forma:

- Obreros calificados y no calificados.
- Oficinistas calificados y no calificados.
- Supervisores.
- Técnicos y diseñadores de nuevos productos y sistemas administrativos.
- Ejecutivos, que se encargan de poner en acción las disposiciones de los directivos.
- Directores.

Todos estos niveles jerárquicos, en tanto forman parte de un sistema, están estrechamente ligados unos con otros y de las acciones, habilidades, conocimientos, fuerza física y experiencia de unos y otros dependerá alcanzar los objetivos planteados.

La administración de recursos humanos tiene como objetivo conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo (Peña, 1977).

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Un acuerdo tácito en el ámbito de las organizaciones establece que las funciones principales de la administración de recursos humanos son la contratación y empleo, la capacitación y desarrollo, los sueldos y salarios, las relaciones laborales, los servicios y prestaciones, la higiene y seguridad industrial y la planeación de recursos humanos.

Cada una de estas áreas se puede dividir de la siguiente manera:

CONTRATACION Y EMPLEO

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Promociones, transferencias y ascensos.

CAPACITACION Y DESARROLLO

- Entrenamiento o adiestramiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

SUELDOS Y SALARIOS

- Análisis y Evaluación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

RELACIONES LABORALES

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoría de personal.

El tamaño, el giro y las políticas de cada empresa determinarán cómo se agruparán estas funciones y las actividades concretas que se realizarán en cada una.

A manera de revisión general se presentan a continuación algunas definiciones de las áreas o funciones de la administración de recursos humanos, ya que el psicólogo puede insertarse a desarrollar su fuerza laboral en cualquiera de éstas.

En primer lugar en lo que se refiere a contratación y empleo, cuyo objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal adecuado, podemos decir que el reclutamiento es la técnica a través de la cual la organización atrae solicitantes o aspirantes para ocupar puestos dentro de ésta; la selección consiste en encontrar de entre esos aspirantes a la persona adecuada para un puesto determinado tomando en cuenta las necesidades del mismo, y de ser preciso, contratarlo para desempeñar el puesto ya sea por un tiempo determinado o para la realización concreta de una obra específica; la técnica de inducción consiste en dar a conocer e integrar al nuevo trabajador al medio ambiente social, cultural y laboral de la organización.

Por otro lado, el adiestramiento consiste en enseñar a los nuevos trabajadores la forma de desempeñar sus labores con éxito o bien, en enseñar a los empleados existentes labores que desconocen; la capacitación se refiere a proporcionar a los trabajadores los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar el puesto con eficiencia y eficacia; y el desarrollo es la evaluación de las potencialidades del individuo con el fin de proporcionarle oportunidades para su crecimiento personal (Banfi, 1991).

El área de sueldos y salarios es muy amplia, por un lado el profesional que se inserte en ésta deberá revisar la evaluación del desempeño, que también es conocida como la calificación de méritos que en forma resumida consiste en la valoración sistemática que la empresa hace de sus trabajadores considerándolos de manera individual en relación a sus habilidades y aptitudes con respecto a su puesto. Las políticas de sueldos y salarios estarán en función de la técnica de valuación de puestos

que nos proporciona las bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema de salarios racional, es decir, determina la importancia que realmente posee el puesto dentro de la organización al establecer el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se requieren para desempeñarlo (Lytle, 1960).

El área de relaciones laborales básicamente se dedica a enfrentar y resolver los conflictos de carácter legal que tienen los empleados de una organización, por un lado revisará los contratos individuales y colectivos de trabajo, se encargará de mantener informada a toda la población de la organización de las políticas que genera la dirección y de aplicar las medidas disciplinarias pertinentes, además que se encargará de la seguridad e higiene industrial que son el conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Por último, el área de planeación de recursos humanos se encargará de levantar un inventario de recursos humanos que es la técnica a partir de la que se conocen la cantidad y características que tienen los empleados de la organización y sirve para obtener índices de rotación del personal (altas, bajas, promociones, etc.) (Carrillo, 1982).

El análisis de puestos va de la mano con las técnicas descritas arriba porque ayudará a determinar los elementos que integran un puesto, este análisis es un conjunto de elementos que se tienen que determinar cuidadosamente y que incluye la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo. Además que proporcionará los elementos para administrar la selección, capacitación y valuación de los recursos humanos.

Como se revisó en el apartado anterior, el ser humano es sujeto y objeto de las organizaciones pues sin éste las otras no podrían ni funcionar, ni existir. Los recursos humanos son los individuos que forman las organizaciones productivas y no productivas, por ello la atención de los dirigentes de las mismas debiera centrarse en ellos. Una vez que las empresas tienen claro que de los recursos humanos depende que los recursos financieros y materiales sean aprovechados para el logro de sus objetivos, empezarán a allegarse de elementos adecuados y se ocuparán de capacitar

y desarrollar a los elementos que ya tienen en sus líneas de trabajo, por ello los administradores, contadores, abogados, ingenieros en relaciones industriales y psicólogos compiten entre sí para allegarse los individuos mejor capacitados o aquellos que sean útiles para alcanzar los objetivos de las empresas con el menor costo posible.

Así pues, el psicólogo que se encuentre desempeñando sus funciones en el área de Recursos Humanos de una organización, se enfrentará a resolver problemas relacionados con el empleo y contratación de personal que incluye las fases de definición de puestos; reclutamiento, selección e inducción al empleado; y la contratación legal del sujeto. También tendrá participación en el proceso de la movilidad interna del personal, es decir en los ascensos, promociones y transferencias de personal. Asimismo, es muy probable que dentro del área de Recursos Humanos el psicólogo se encargue de asuntos estratégicos y financieros del personal, es decir que se involucrará en la administración del sueldos, salarios y prestaciones; esto dependerá mucho de las dimensiones de la empresa y finalmente se podría decir que las funciones del psicólogo también se enfocarán en actividades que involucran las relaciones internas (comunicación, cooperación, motivación del personal) y con los servicios que la empresa le proporciona a sus empleados como son las condiciones de seguridad y bienestar (servicios médicos y de emergencia, cartas de recomendación, constancias de empleo etc.).

A lo largo de este trabajo se revisará el papel del psicólogo en lo que se refiere a la contratación de empleados, que como veremos más adelante, las etapas de análisis de puestos, selección, capacitación e inducción de personal, tienen por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal ideal para desempeñarlos con éxito de acuerdo con las políticas de la organización; y como esto debe estar estrechamente ligado a la evaluación del desempeño.

El psicólogo que se desempeñe en el departamento de Recursos Humanos, tendrá que administrar los procesos de movilidad del personal y verificará que las promociones se lleven a cabo por la voluntad de la empresa y basándose en la confianza, esta confianza debe fundarse en técnicas específicas como la calificación del mérito y la valuación de resultados que son objetivas y medibles. De hecho un

psicólogo tiene amplias posibilidades para manejar con éxito estas técnicas ya que su experiencia se basa en el análisis de conductas objetivas, medibles, cuantificables. Los ascensos se producen por regla general en función de la antigüedad y reglamentos escalafonarios internos y las transferencias de personal se refieren a los traslados, dentro de la misma empresa pero sin alterar ni la jerarquía, ni el sueldo del trabajador.

El psicólogo también deberá conocer sobre la administración de sueldos y salarios aún cuando esta no sea un área en la que sea experto, se hará necesario que conozca cierta terminología con la que trabajará en el desempeño cotidiano de sus labores, ya que las relaciones de trabajo son definidas como la prestación de un servicio personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario, esta relación laboral se rige por un contrato individual de trabajo donde se establece la obligación de dicha relación. La relación laboral puede ser temporal o definitiva, en la legislación nacional se consideran los contratos temporales como la excepción a la regla ya que en nuestro país las relaciones laborales se caracterizan por la prestación de servicios continua y que constituyen una necesidad para la empresa y los trabajos contratados por un período de tiempo determinado (obra determinada o tiempo determinado) serán cuando la naturaleza del trabajo a prestar así exija o cuando se cubra temporalmente a otro trabajador (Betancourt, 1978; Reyes, 1987).

Estas condiciones se especificarán en el contrato individual de trabajo y también se especificará el sueldo o salario que percibirá el empleado. La diferencia entre sueldo y salario se debe a su periodicidad. El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, prestación en especie, reparto de utilidades y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo.

Lo anterior sirve de ejemplo de lo complejo que puede ser el trabajo de un psicólogo ubicado en el área de Recursos Humanos a partir de este momento la exposición de este trabajo se enfocará en su tema central. Dentro del campo de la administración se da la mayor importancia al proceso de la selección del personal, toda vez que es justamente el personal lo que hace funcionar a una empresa. Como se mencionó más arriba, dicho proceso administrativo incluye el análisis de puestos, la planeación de necesidades, el reclutamiento de aspirantes, la entrevista de los

candidatos de trabajo, la selección de los mismos, la orientación o inducción y el entrenamiento de los nuevos empleados, la administración de sueldos y salarios, incentivos y beneficios, la evaluación del desempeño y el desarrollo gerencial.

Estas técnicas son importantes porque de su buen dominio depende el buen funcionamiento de una empresa, pues los errores en estas técnicas provocan alta rotación de personal, bajo rendimiento y productividad, probables problemas legales por discriminación, demandas de aumento salarial, pérdida de la efectividad por un entrenamiento ineficaz, etc. De hecho el éxito de las empresas, los gobiernos, los ejércitos y las organizaciones en general, se debe a que han tenido el tino de reclutar y captar para si a las personas adecuadas para sus actividades, las han motivado y las han mantenido dentro de sus empresas desarrollándolas para que los insumos que invierten en ellas se vean retribuidos. De esta manera podemos concluir que el capital de una empresa es importante, pero lo es más su fuerza de trabajo ya que de ésta depende la producción tanto de bienes como de servicios.

Por otro lado, existen diferentes tipos de gerentes o jefes dentro de las organizaciones (Lytle, 1960), ya que las personas que están a cargo de un departamento o área de trabajo finalmente se convierten en los administradores de personal, toda vez que también participan en el proceso de selección, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo del personal, ya sea de manera directa o no. Así que por un lado tendríamos a los "jefes de línea" y por otro a los "jefes de staff" que ocasionalmente son llamados "jefes de consejo".

Los jefes de línea son aquellos mángers que tienen directamente a su cargo las labores de producción y ventas y todas aquellas labores que cumplen sustancialmente los objetivos de las empresas y organizaciones. Estos jefes de línea trabajan directamente con personal subordinado y son un ejemplo de ellos los jefes de Producción, Finanzas, Mercadotecnia, los supervisores de almacenes, el Presidente de una empresa. Las responsabilidades de estos jefes en cuanto a la administración de personal, pueden resumirse como sigue:

1. Dejar al hombre adecuado en el puesto adecuado.
2. Inducir a los nuevos empleados en la empresa.
3. Entrenar a los empleados existentes para nuevos trabajos.

4. Desarrollar ambientes de cooperación creativa.
5. Interpretar las políticas y procedimientos de la compañía.
6. Controlar los costos de producción.
7. Incrementar la productividad de cada trabajador.
8. Desarrollar las habilidades potenciales de los trabajadores.
9. Crear y mantener una alta moral departamental.
10. Proteger la salud y la integridad física de los trabajadores.

Por otro lado, están los jefes de consejo, son aquellos jefes de los que no depende directamente la consecución de las metas de la empresa, pero están autorizados para asistir y proporcionar información de utilidad a los jefes de línea para que éstos alcancen los objetivos mencionados. Estos jefes de consejo son los asistentes de la Dirección, los Gerentes de Personal, los Gerentes de Desarrollo e Investigación, los Jefes de Control de Calidad, etc. Las principales funciones que los jefes de personal cubren como consejeros son las siguientes:

1. Proporcionar una línea de mando.
2. Tienen la función de coordinar las actividades del personal, es decir ejerce un control funcional.
3. Proporcionar algunas funciones de servicio, pues asiste al director en la toma de decisiones en cuanto al manejo de empleados, administra los programas de asistencia social y beneficios y permite que se hagan todas las consideraciones de orden jurídico y legal en el proceso de toma de decisiones.

A pesar de esta clasificación de mandos, debe existir una gran cooperación entre ellos y de facto la categoría de jefe de línea no excluye que éste tenga labores de consejo y viceversa, pues las responsabilidades de empleo, entrenamiento y capacitación, seguridad y relaciones laborales deben ser compartidas tanto en el momento de alcanzar directamente los objetivos de una empresa como en proporcionar los consejos e información que permitan conseguirlos.

En el siguiente capítulo de este trabajo, se revisarán los procesos que integran el área de recursos humanos de las empresas, dividiéndolos en cuatro grandes áreas para mayor facilidad de revisión: Reclutamiento y selección de personal; Capacitación y adiestramiento; Evaluación del desempeño y por último Inventario de recursos humanos.

CAPITULO II. RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

A lo largo de la historia se ha asociado el área de Recursos Humanos a los procesos de reclutamiento y selección de personal, y al adiestramiento y capacitación del mismo. Por tal motivo, en seguida se revisará lo que se refiere al reclutamiento y selección de personal.

A menudo se confunden el reclutamiento y la selección de personal, ya que están íntimamente ligadas. El reclutamiento conforma la primera parte del proceso para cubrir una vacante ya que es la consideración de fuentes de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención de solicitudes de los mismos. La siguiente etapa es la valoración de dichos candidatos y la selección de los mismos seguida de una oferta de empleo.

El reclutamiento será efectivo en la medida en que se anticipen las necesidades, pues de esta manera se podrá escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada (Arias, 1984).

Básicamente el reclutamiento es el conjunto de procedimientos que se dirigen a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones, es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva. Flippo (cit en Reyes, 1987) manifiesta que el reclutamiento es un proceso "positivo" pues es una suma de aspirantes para un trabajo vacante, mientras que la selección debe considerarse como un proceso "negativo" porque va en sentido inverso, ya que busca eliminar el número de personas que se presentaron dejando solamente los mejores como candidatos para concursar por la vacante, hasta que el mejor sea colocado en la empresa. Chiavenato (1983) y Arias (1984) coinciden con el autor anterior al mencionar que la selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo adecuado; para aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La buena selección de un trabajador permite el adecuado funcionamiento de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio.

En términos sencillos podemos decir que el reclutamiento y selección de personal se refieren a colocar a la persona correcta en el trabajo adecuado. Sin embargo, en la práctica, lograr esto puede resultar una tarea difícil pues involucra planear los requerimientos de personal, construir un banco de candidatos, entrevistarlos y evaluarlos, checar los antecedentes de aquellos que resulten más prometedores, contratarlos, entrenarlos y orientarlos.

La mayoría de los autores coinciden en afirmar que el proceso de reclutamiento y selección de personal involucra seis etapas (Carrillo, 1982; Craig y Bittel, 1987; Tiffin, 1986):

ETAPA 1.- ANALISIS DE PUESTOS.- Esta etapa será explicada ampliamente en un apartado posterior, por el momento sólo se mencionará que consiste en determinar las actividades que se realizan en un puesto, así como las habilidades y requisitos para que una persona desarrolle dicho puesto.

ETAPA 2.- PLANEACION DE PERSONAL Y RECLUTAMIENTO.- Esta etapa básicamente consiste en detectar aquellos puestos que quedarán vacantes por alguna razón y planear qué personas y cómo podrán ser cubiertas, para poder hacer un banco de candidatos que se puedan incorporar a la empresa, toda vez que al tener una gran cantidad de candidatos, se estará en posibilidad de escoger a la persona que más se adecúe a las necesidades y políticas de la empresa. Esta etapa está íntimamente relacionada con lo que es un inventario de recursos humanos y que se revisará en un apartado posterior.

ETAPA 3.- OBTENCION DE SOLICITUDES.- Es fundamental que se cuente con información de los candidatos en formatos estandarizados para poder manejar con mayor control sus datos. La solicitud de empleo es una herramienta con la que se obtienen antecedentes relacionados con la experiencia en trabajos previos y escolaridad, así como los datos demográficos de los aspirantes.

ETAPA 4.- ENTREVISTA AL CANDIDATO.- Se utilizan muchas técnicas con la finalidad de detectar y seleccionar a los mejores candidatos muchos administradores de recursos humanos utilizan el chequeo de referencias o las evaluaciones escritas, sin embargo la entrevista cara a cara es sin duda una de las herramientas más efectiva llevada adecuadamente.

ETAPA 5.- EVALUACION DEL CANDIDATO.- Con la evaluación se pretende encontrar la competencia o potencial para que un trabajador ejecute el puesto, en esta etapa se incluye la investigación de los antecedentes y referencias proporcionadas por el candidato.

ETAPA 6.- ORIENTACION Y ENTRENAMIENTO.- Una vez que es escogido un candidato para ocupar una vacante, el siguiente paso será orientarlo y entrenarlo en la empresa.

Inevitablemente se suceden vacantes en las empresas, ya sea por el proceso de expansión que tienen todas las empresas o bien por la rotación de personal. Así que una alternativa para cubrir estas vacantes es la de empezar el proceso de selección desde el principio, lo que puede hacerse cuando tenemos empresas pequeñas, sin embargo este proceso es difícil de realizar en las empresas grandes, de hecho en estas empresas se hace necesario un programa de planeación de recursos humanos para aprovechar las fuentes de reclutamiento externas y las fuentes internas de candidatos.

El factor más importante a considerar para realizar los *REQUERIMIENTOS DE PERSONAL* es sin duda, la demanda del producto o servicio que se produce en una empresa, así pues lo más importante será colocar dicho producto o servicio en la población-blanco, para ello se considerará el ramo al que se dedica la empresa, que puede ser manufacturera, lo que significará que su interés se centre en la venta de los productos que fabrica, por lo que los requerimientos de personal prioritarios serán los de ventas; en cambio si la empresa se dedica a proporcionar servicios de salud, mecánicos, educativos, etc., la prioridad será buscar al personal que pueda realizar dichos servicios.

Por otro lado, también se deberá considerar factores como la rotación de personal debida a la finalización de contratos y renuncias; la calidad y naturaleza de los empleados estará en función de los cambios de necesidades que se sucedan en la empresa, por ejemplo, cuando los objetivos de la empresa se dirigen a capturar nuevas poblaciones-blanco que puedan comprar nuestros bienes o servicios; los cambios administrativos y tecnológicos que resultan de incrementar la eficiencia de los procesos y también se deberán considerar las cuestiones financieras de la empresa, es decir se deberá revisar si la empresa está en posibilidad de pagar a un empleado determinado.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Cuando se cubren vacantes con personal externo a la empresa, será necesario considerar las condiciones económicas en general del país, sobre todo la tasa de desempleo, ya que la regla indica que mientras más pequeña sea la tasa de desempleo, más difícil será cubrir una vacante en la empresa; por otro lado, también hay condiciones de mercado para determinadas ocupaciones, es decir ocasionalmente hay mucha demanda de una ocupación o profesión específica como médicos, ingenieros en sistemas, terapeutas de lenguaje, vendedores de equipo electrónico, etc.

Las fuentes internas de candidatos se refieren a cubrir las vacantes que se generen con personal empleado en ese momento en la empresa, por regla general se entenderá que esos empleados están "calificados" porque ya tienen experiencia en las políticas y reglas de la empresa y porque adquieren conocimientos por estar trabajando en ella, de esa manera se puede inventariar a este personal y elaborar planes para promocionarlos, transferirlos, entrenarlos para nuevos proyectos, etc.

Algunos autores (Rivera, 1978 y Reyes, 1975), consideran dignos de mención a los "medios de reclutamiento" y se refieren a los medios masivos de comunicación a través de los cuales se colectan aspirantes e incluyen todas las cartas y solicitudes de empleo. Finalmente es posible considerar a los medios masivos y a las llamadas "Ferias del Empleo" como fuentes externas de candidatos.

La orientación, inducción, y entrenamiento a candidatos internos siempre es más barata que si se contrata a personal externo, por regla general se genera un ambiente motivado pues se está claro de posibilidades de ascenso o promoción, sin embargo no se debe perder de vista que un empleado que haga su aplicación o evaluación para promocionarse y que no resulta electo, manifestará descontento y talvés convenga introducirlo a un programa de capacitación para solventar o aminorar este descontento.

Existen sistemas manuales que se han creado para que se tengan presentes las personas que potencialmente podrían cubrir o ascender a un puesto, una de ellas es la tabla de mano de obra, que básicamente se refiere a listar cada uno de los puestos de la unidad de trabajo y colocar abajo los nombres de las personas que los podrían ocupar, para ello se anota la ejecución o desempeño del empleado actual y los nombres de los posibles promocionados en potencia exhibiendo las calificaciones que

hayan obtenido en la evaluación que hayan realizado, relacionada al puesto en cuestión. Actualmente las grandes empresas tienen desarrollados Inventarios de personal en los que se listan a los empleados y se anotan sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que cuando haya una vacante en alguna unidad de trabajo, se liste en un sistema computarizado las necesidades para cubrir el puesto y el sistema localice en la base de datos al trabajador(a) ideal para el puesto, si es que lo hay en la empresa (Lanham, 1980).

Una vez que se tiene identificado el puesto que se requiere cubrir, lo más indicado es reunir un grupo de aspirantes. Es importante tener en consideración la legislación actual relativa a la no discriminación de personas por motivo de su sexo, religión, nacionalidad, etc., de hecho es preciso tener un buen argumento en caso de que en los prerrequisitos se establezca algún sesgo de esta naturaleza, se deberá probar la necesidad en relación al éxito en la ejecución de las características del trabajo y no deberá discriminar a las minorías.

Las fuentes externas de candidatos, como su nombre lo indica son aquellas que proveerán de aspirantes ajenos a la empresa o institución, una de éstas, es el anuncio en el periódico y es una forma de atraer candidatos tanto obreros como profesionales, técnicos y científicos. Se debe tomar en cuenta, sin embargo en qué periódico se colocará el anuncio, ya que hay periódicos que significativamente son leídos por obreros, jornaleros, mano de obra calificada, etc., en cambio hay periódicos cuyas características los hacen accesibles a empleados profesionistas o especializados, de alto nivel administrativo y gerenciales.

Otra fuente externa de candidatos, son las Agencias de Empleo, hay bolsas de trabajo que son manejadas por los gobiernos estatales y municipales; la experiencia señala que las agencias públicas pueden ser una excelente fuente de obreros y mano de obra especializada, y profesionistas con poca experiencia ya que por regla general no cobran honorarios. Las agencias privadas, en cambio poseen currículas y evaluaciones de personas que actualmente se encuentran empleadas pero que quieren cambiar de empleo o personas que acaban de perderlo y que requieren emplearse lo más rápidamente posible.

Otra fuente externa de candidatos son las escuelas o colegios y pueden ser una magnífica fuente de técnicos y profesionistas recién egresados, pasantes, o auxiliares con cierto porcentaje de créditos académicos cubiertos. El problema que pueden representar estos candidatos son las exigencias que presentan relativas a horarios reducidos o jornadas de medio tiempo para que puedan concluir con su servicio social, materias pendientes, etc., además que ocasionalmente aceptan los empleos mientras encuentran un empleo mejor remunerado y la empresa mientras tanto gasta en la inducción de ellos a las políticas y trabajo; ocasionalmente los estudiantes y profesionistas recién egresados aprueban sus evaluaciones teóricas pero se desempeñan por abajo de lo requerido en el ambiente laboral real, o resultan impreparados.

Una fuente externa de candidatos es lo que se ha dado en llamar la "puerta de calle" o "walk-ins", que son los candidatos que por su propio pie se presentan en la empresa para solicitar empleo y que van constituyendo una "cartera" de posibles candidatos. Estas carteras se pueden intercambiar en su oportunidad con otras empresas, después de entrevistar a los sujetos se obtiene un breve resumen con los datos demográficos de los aspirantes así como datos importantes relativos al puesto que saben desempeñar, sueldo que requieren, experiencia, etc. En este caso resulta importante revisar las referencias de empleos anteriores y personales que enuncia el aspirante para disminuir la posibilidad de colocar equivocadamente a un candidato (Hay, 1980; Tiffin, 1986).

SOLICITUDES DE EMPLEO

Las fuentes externas e internas de candidatos servirán para poder tomar de ellas a las personas que se consideren adecuadas para cubrir el puesto que se tiene vacante, es en este momento que empieza el proceso de selección de aquella persona ideal que se busca, para ello se le pide al candidato que llene una solicitud de empleo, este formato permitirá coleccionar rápidamente una serie de datos históricos del candidato, ya que incluye información sobre dedicación, empleos anteriores, hobbies, etc. del aspirante.

Teniendo estas fichas llenas, se puede empezar a cuestionar si el aspirante sería una persona ideal para cubrir la vacante; se obtendrá información sobre el progreso o

crecimiento que como empleado ha tenido el aspirante, así como de la estabilidad del sujeto, considerando el tiempo que ha permanecido en un empleo y los motivos por los que renunció al mismo.

De acuerdo al tipo de vacante disponible, se aplicará una solicitud diferente, ya que no se requieren las mismas habilidades y manejo de herramientas y equipo para un obrero calificado, que para un supervisor, secretaria o gerente (Munch y García, 1985; Mc Beath, 1976).

Es importante hacer mención que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, las preguntas relativas a edad, raza, religión, nacionalidad de origen, no son ilegales en sí mismas, sin embargo es posible que sean utilizadas en contra de la empresa por aquellos candidatos que las consideren como desfavorecedoras, por lo que se sugiere recalcar el carácter informativo de dichas preguntas.

Se presenta un tipo de solicitud "base" para empleados profesionistas:

En este espacio irán los datos de identificación de la empresa.

Al concluir esta solicitud entregarla a: _____

I. DATOS DEMOGRAFICOS

Nombre del aspirante, por apellidos: _____

No. de IMSS (seguridad social): _____

Registro Federal de Causantes: _____

Número de Cartilla Militar Liberada: _____

Dirección permanente (calle, número, ciudad, código postal):

Dirección temporal (calle, número, ciudad, código postal):

Puesto deseado: _____ Sueldo al comenzar

Tipo de nombramiento: definitivo _____ temporal _____

Fecha en que podría incorporarse a laborar:

Si estuviera dispuesto a cambiar de residencia, cuáles son sus lugares de preferencia:

II. DATOS PERSONALES

Sexo: ___ F ___ M Fecha de nacimiento:

Edad: _____ Peso: _____ Talla: _____

Estado civil: ___ Soltero (a)

___ Casado (a)

___ Separado (a)

___ Divorciado (a)

___ Viudo (a)

Número de hijos: _____

Dependientes económicos: _____

Limitaciones físicas: _____

¿Le han hospitalizado recientemente? _____ Fecha:

Causa:

III. EDUCACION

Para cada opción, anote el nombre y dirección de la escuela, las fechas en las que estuvo inscrito en la misma, el diploma o grado recibido y el promedio obtenido.

NIVEL

DE LA ESCUELA

Medio sup.

Superior

Posgrados

Otros

Honores recibidos:

Título de su tesis profesional:

Artículos y/o publicaciones:

¿Ha estado becado? _____ ¿En qué institución? _____

¿Qué trabajo académico es el que más disfruta?

¿Qué planes tiene para continuar estudiando?

¿En qué invierte su tiempo libre?

IV. HISTORIA LABORAL

Enliste sus últimos 4 empleos, comience con los datos del más reciente:

FECHA COMPAÑÍA, DIRECCION PUESTO SALARIO RAZON DE SEPARACION

Motivo por el que desea cambiar de empleo

Podemos pedir referencias de ud. en sus empleos anteriores

Ha estado empleado antes en esta compañía:

Fecha _____ Departamento de adscripción

V. REFERENCIAS

Enumere dos personas que conozcan su preparación académica y laboral

NOMBRE PROFESION DIRECCION TELEFONO

FECHA Y FIRMA _____

Ocasionalmente sería útil que antes de la firma del aspirante, se incluyeran enunciados referentes a la fecha de caducidad de la solicitud, pues no siempre es posible llamar a todos los candidatos para avisarles que el puesto ha sido ocupado. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, frecuentemente es necesario hacer un reconocimiento médico del aspirante antes de su contratación, en ese sentido es importante anunciar esta condición. Así mismo, será necesario apercibir al aspirante que de incurrir en proporcionar datos falsos, le será negada toda posibilidad de contratación.

Para los puestos de oficina y de obreros calificados, se usará la lógica del mismo formato, pero se incluirán preguntas relativas a los gastos que tiene el aspirante en cuanto a dependientes económicos inclusive la esposa (o), renta, créditos o deudas, etc.; así como preguntas que obtengan información sobre el cuidado de los menores hijos y del tiempo real para el trabajo que dispone el aspirante.

Finalmente se deberá incluir un apartado sobre las máquinas de oficina que maneja como máquina de escribir, PC, conmutador, fax, telex, calculadoras, etc. y sobre equipo y herramienta específica, como tomos, mezcladoras, carpintería, etc. e idiomas extranjeros que domina.

La información proporcionada por los aspirantes en la solicitud de empleo, puede ser de utilidad si se cuenta con un análisis previo que permita encontrar correlaciones entre reactivos específicos y la ejecución o desempeño de los trabajadores. Un ejemplo sería correlacionar las preguntas de edad, estado civil con la antigüedad o permanencia en la empresa. England (cit en McBeath, 1976) concluyó que los rangos de edad entre los 21 y 25 años producían empleados que permanecían en la empresa un año, mientras que el grupo de edad de 31 a 35 años producía que los empleados permanecieran por periodos de tiempo más grandes que un año; Rosenbaun (op cit) encontró que los reactivos relativos a la propiedad de automóvil y el hecho de que los candidatos no vivieran con sus padres, identificaba a vendedores en potencia.

Existe un proceso para dar peso a las preguntas de la solicitud de empleo, consiste en ir encontrando correlaciones entre la ejecución de los empleados contratados y sus respuestas en los formatos de solicitud. Para ello lo primero es decidir el criterio de "éxito", es decir aquella conducta que pueda ser el indicativo de que el desempeño es bueno, y enunciarlo como un estándar, por ejemplo "permanecer en el trabajo un año o más". Posteriormente se definirá un periodo de tiempo en el que se realizará la evaluación, y se discriminarán aquellos empleados que cubren el criterio de aquellos que no lo cubren, en nuestro ejemplo se haría un conjunto de empleados que permanecieron en la empresa más de un año de aquellos que no lo hicieron, si se tienen demasiados datos se tomaría una muestra representativa. En seguida se correlacionan los reactivos que pudieran determinar la ejecución del empleado como la

escolaridad, edad, estado civil, etc. Y se van obteniendo los porcentajes con respecto a la muestra total para obtener correlaciones.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Por otro lado, la administración de Recursos Humanos incluye el proceso de adiestramiento y capacitación de los trabajadores, cada empleado representa para una empresa un problema individual básicamente porque cada uno difiere de otro por las tareas que va a realizar y por la capacidad y equipo de respuestas con que cuenta. Y será necesario considerar que a cada trabajador lo motivan diferentes intereses, objetivos y necesidades, la educación es un medio que equilibra o ajusta a los trabajadores, incrementando su efectividad en el trabajo.

La instrucción o enseñanza se divide en dos grandes áreas, por un lado el adiestramiento y por otro la capacitación; algunos autores consideran que el adiestramiento básicamente es ayudar a los trabajadores para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad, y la capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad, además se refiere a la adquisición de conocimientos de tipo intelectual (Craig y Bittel, 1987; Marroquín, 1978).

Resumiendo, el adiestramiento es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que el trabajador sepa cómo realizar determinada labor elementalmente y capacitar es un grado superior de adiestramiento.

Las empresas establecen programas de adiestramiento y capacitación, no sólo como una forma de educar a su personal, el objetivo fundamental es lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y eficacia, es decir a menor costo y bien.

A través de estos cursos se ajusta a cada trabajador a las tareas que está desempeñando, de manera rápida, y en cuanto a los trabajadores de nuevo ingreso, aunque hayan sido adiestrados en otras empresas, siempre se requerirá que sepan cuáles son las nuevas condiciones y formas de hacer las cosas en la nueva empresa. Y lógicamente los trabajadores sin experiencia tienen que ser adiestrados minuciosamente no sólo en los métodos de la empresa, sino también en los principios básicos del trabajo. Además, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en los

sistemas de organización, se hace necesario mantener un programa constante de adiestramiento y capacitación.

Es un hecho conocido que el mayor porcentaje de rotación del personal de una empresa, se concentra en los primeros meses del empleo. Cuando se establecen adecuados programas de adiestramiento, se reduce considerablemente esta rotación y se minimizan los costos de operación, ya que se aumenta la producción, hay menor desgaste y daño a los equipos, menos desperdicio, menor tiempo y recursos invertidos en supervisión y vigilancia, y para el trabajador, se genera un sentido de confianza en sí mismo y en lo que hace (Siliceo, 1978; Tena, 1985; Lucas, 1975).

Otro objetivo del adiestramiento es el de preparar a los trabajadores para ascensos y promociones, gracias a un buen programa de esta naturaleza, es posible obtener supervisores y ejecutivos comprometidos con los objetivos de la empresa, además de proporcionar al trabajador la posibilidad de mejorar sus ingresos ampliando sus conocimientos y habilidades.

Debe tenerse en cuenta que un plan de adiestramiento y capacitación necesita ser organizado en forma sistemática a fin de que el costo de realización y la inversión de tiempo sean mucho menores. La cuestión más importante a resolver es ¿A quién debe adiestrarse y en qué tipo de trabajo?, una vez que se tiene claridad del objeto y sujeto de capacitación, se podrán emprender todas las tareas administrativas necesarias para preparar los cursos adecuados.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, el programa de capacitación podrá ser individual o colectivo. Cuando se trate de enseñanza colectiva, los grupos no deberán exceder de 20 alumnos, y el grupo deberá estar homogenizado en cuanto al grado de escolaridad, capacidad intelectual, experiencia y categoría. Los programas de presentación del material para adiestramiento, pueden incluir la demostración, la conferencia, la realización de un proyecto, el análisis de un problema, discusiones de grupo o mesas redondas (Marroquín, 1978; Tena, 1985; Camillo, 1982).

La demostración es el método más empleado para iniciar el adiestramiento, ya sea que se trate de manejar máquinas y herramientas o de aprender un proceso; ya que en este caso, se permite visualizar el proceso para comprenderlo y de inmediato se le incluye la práctica al trabajador.

La conferencia es una estrategia que consiste en seleccionar temas específicos y presentarlos de manera ordenada y lógica, si el expositor del tema es lo suficientemente hábil logrará el interés y motivación de los trabajadores.

Ocasionalmente se pide que un grupo de trabajadores lleven a la práctica la realización de un proyecto, esto incluye actividades de planeación por parte de los sujetos, y requerirá un esfuerzo adicional de supervisión, sin embargo permitirá que los trabajadores resuelvan problemas que seguramente tendrán en su práctica cotidiana.

Las discusiones en mesas redondas, si son dirigidas con habilidad por parte del adiestrador, obtienen excelentes resultados ya que eliminan la connotación colegial de las demostraciones y el desarrollo de proyectos, se insertan en el ambiente de madurez de los adultos; pero deberán estar basadas en datos firmes, reales, observables y objetivos. Sólo de esta manera no se caerá en la monotonía y pérdida de tiempo.

Sea cual fuere la técnica que se siga, las materias del programa deben determinarse en estrecha relación con la actividad para la cual se imparte el adiestramiento y el material de la instrucción deberá estar relacionado con el trabajo de la empresa. Los medios que utilizan las empresas para el adiestramiento son muy variados e incluyen los siguientes (Craig y Bittel, 1987; Reyes, 1987):

1. Cursos especiales con fines de promoción.
2. Conferencias periódicas sobre aspectos de la empresa.
3. Discusiones de mesa redonda sobre problemas de administración o de organización.
4. Becas y subsidios para realizar estudios profesionales.
5. Bibliotecas y hemerotecas.
6. Sistemas de iniciativas privadas.
7. Publicaciones internas como revistas, manuales y folletos.
8. Cartelones, avisos y caricaturas.
9. Proyecciones de películas y audiovisuales.
10. Viajes o visitas a otras plantas o empresas.
11. Empleados "comodines" que auxilien a otros empleados.

El adiestramiento en el puesto no es propiamente una enseñanza teórica sobre materias complicadas, se refiere a la enseñanza de las operaciones que de manera

constante se van a realizar en el departamento del trabajador. El adiestramiento se realizará de manera cercana al supervisor, ya que éste estará en contacto constante con el trabajo del empleado y podrá auxiliario de manera efectiva.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Esta es sin duda una de las actividades que menos frecuentemente se revisan una vez que un empleado pasa su periodo de prueba, sin embargo debiera ser la espina dorsal de la cuantificación y toma de decisiones sobre la ejecución o desempeño de un empleado en un puesto.

En los apartados anteriores se ha mencionado la importancia de los procesos de selección, entrenamiento y capacitación de los trabajadores, para ver qué tanto estos procesos han cumplido satisfactoriamente sus objetivos se implementa un proceso de evaluación del desempeño, para ello se revisa la actividad de los empleados en sus tareas cotidianas, si al hacer la evaluación de este desempeño se determina que el empleado no es el adecuado, se verá la forma de establecer las medidas correctivas pertinentes.

Esta evaluación no sólo sirve de control, estas medidas o criterios de ejecución también se utilizan para conceder ascensos, premios, incentivos, etc. y cuando el resultado arroja datos que indican un desempeño por debajo de la norma se necesitará identificar a esos empleados para valorar la posibilidad de reentrenarlos, reubicarlos, cambiarlos a otro puesto, etc. Así mismo, esta información puede ser útil para valuar el grado de eficiencia de un departamento, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diferentes métodos de trabajo, para análisis de costos, etc.

Para establecer las medidas de ejecución es necesario que éstas sean objetivas, válidas y confiables, es decir que los criterios de desempeño sean independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga, esto facilitará la imparcialidad de los juicios y que además, dichos criterios midan lo que quieren medir: el desempeño y la eficacia.

También es necesario considerar que las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que a lo largo del continuo temporal deberán dar medidas semejantes si las condiciones de trabajo de la persona permanecen iguales; es decir, si

la maquinaria, materiales, esfuerzo, etc. permanecen constantes, las mediciones de eficiencia debieran arrojar datos parecidos durante dos o más evaluaciones.

Las medidas de ejecución más empleadas son la cantidad de producción, la calidad de producción, la productividad, el tiempo de servicios, la cantidad o tiempo de entrenamiento y la calificación de méritos (Carrillo, 1982; Mc Quaing, 1987).

De estos criterios el índice más frecuentemente empleado es el de cantidad de producción, sin embargo el tomar en cuenta sólo la cantidad de piezas o servicios producidos puede resultar contraproducente pues es muy probable que el empleado deje a un lado la calidad para enfocarse en producir un número determinado de piezas, consultas, operaciones o servicios.

La **PRODUCCION** es un porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas, y el tiempo "necesario" o estándar para hacerlo. La dificultad estriba en fijar el tiempo necesario, pues si se hace de manera arbitraria se corre el riesgo que sea demasiado alto o bajo para tener un control; además que se hará necesario considerar que cuando los empleados saben que se les está cronometrando para establecer estándares, pueden trabajar a un ritmo lento intencionalmente para que quede esa medida como criterio, otra de las variables que puede contaminar el criterio de tiempo es que ocasionalmente se tiene que negociar este periodo temporal con el sindicato.

Por otro lado, la calidad de producción es otro criterio de medición para evitar que los obreros o empleados tarden demasiado tiempo en producir un bien o servicio, se sugiere la consideración de cantidad y calidad, pidiéndole al operario que repare o corrija la pieza defectuosa que produjo, así ese tiempo que ocupa para enmendar errores, le resta la posibilidad de producir otras piezas. Esto va de la mano con el criterio de ejecución denominado productividad (Blanchard y Hersey, 1972).

La **PRODUCTIVIDAD** es definida como la relación entre resultados y recursos, aunque este criterio sólo debe aplicarse en aquellos puestos en los que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. El criterio de tiempo de servicios no debe confundirse con el tiempo que requiere un empleado para producir un bien o servicio ya que eso se refiere a los criterios de cantidad y calidad explicados más arriba; esta medida de ejecución se refiere más bien a la antigüedad de un empleado

en su puesto y el argumento en que se basa es que mientras más tiempo tenga un empleado desempeñando una actividad, más experiencia tendrá y lógicamente, podrá ejecutarlo mejor (Blanchard y Hersey, 1972). Este razonamiento es el que los sindicatos enuncian con más rapidez aún cuando los supervisores han encontrado que el permanecer mucho tiempo en un puesto también lleva a la adquisición de un mayor número de vicios y trampas por parte del empleado.

Otro criterio de medida de ejecución es el tiempo que requirió un empleado para entrenarse en el puesto o para aprender una tarea en particular, con este criterio debe tenerse especial cuidado que las variables extrañas como la escolaridad o la experiencia laboral anterior no desvíen el juicio o valor del criterio.

El hecho de fijar arbitraria o descuidadamente los estándares para medir el desempeño de los trabajadores puede provocar conductas que van en contra del buen funcionamiento de la organización, por ejemplo que la atención de los empleados se centre entre la norma o estándar pasando por alto lo demás. Para algunas personas, el hecho de establecerles una norma les significa un reto para evadirla sin consecuencias, o bien para sólo cumplirla artificialmente esto sucede aún cuando cumplir con la norma signifique premios o sanciones de cualquier tipo; un ejemplo de esto es que en algunas empresas los empleados procesan las órdenes fáciles para cubrir sus cuotas (cantidades o estándares fijados) y dejan las órdenes difíciles rezagadas; o cuando se limitan a cumplir con su cuota de ventas o de producción de bienes mensual, quincenal y lo que pueden adelantar, lo dejan para otro momento (quincena o mes), también puede suceder que los empleados ocupen mucho tiempo en buscar justificaciones para los errores en lugar de atender los problemas que se presentan. Ocasionalmente estos estándares o medidas dan lugar a fricciones dentro de la organización; esto sucede por ejemplo cuando la norma es muy alta y no es alcanzada por los empleados u obreros, entonces las áreas relacionadas con los recursos humanos y las áreas de producción pueden invertir mucho tiempo en intentar justificar su situación o en "buscar culpables".

Para evaluar el desempeño, es frecuente emplear la técnica denominada calificación de méritos y básicamente consiste en evaluar los atributos de una persona en su papel de trabajador. Esta técnica evalúa el rendimiento de un trabajador, es decir

mide la idoneidad de un empleado después de que el área de selección determinó que era idóneo a priori para ejercer un puesto determinado dentro de una organización.

Es inevitable que los supervisores o los encargados de llevar a cabo la evaluación se formen juicios acerca de los subordinados o trabajadores, el problema, no es de qué tan lícito es que haga estos juicios, más bien la cuestión radica en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de éstos pues de ellos dependerán sus conclusiones. Por eso la calificación de méritos debe enfocarse a la realización de un trabajo y para ello se sugieren factores como iniciativa, criterio, previsión cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, colaboración etc. (Hurtado, 1988).

Es muy útil llevar o recopilar una estadística, o por lo menos tener datos sobre las unidades producidas por el trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, innovaciones implantadas, etc. ya que estos datos pueden orientar la calificación obviando la opinión del supervisor ya que los datos son fríos y objetivos no así los juicios del supervisor. Como se verá en otro apartado el análisis de puestos será útil para realizar esta tarea ya que aunque la calificación de méritos es una técnica personal, el análisis de puestos sirve como norma o estándar para comparar el desempeño de un trabajador.

Los resultados de esta calificación o evaluación darán datos objetivos y valiosos para la toma de decisiones fundamentales, como son quiénes son susceptibles de ascenso, qué trabajadores pueden promoverse a ocupar puestos de confianza, quiénes deben rechazarse durante el período de prueba, cuáles son las necesidades de entrenamiento, etc.

CAPITULO III. EL ANALISIS DE PUESTOS

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Una organización es un conjunto de personas que desempeñan labores diferenciadas y específicas que son coordinadas para contribuir al logro de los objetivos comunes.

Por regla general las organizaciones son representadas a través de los organigramas que muestran el "esqueleto" o la estructura de la organización, así como las posiciones de mando y la relación de éstos entre sí y con los subordinados. Los organigramas o cartas de organización no contienen información en relación a la descripción de puestos, sin embargo proporcionan información rápida respecto a quién depende de quién, cuántos departamentos tiene la empresa y quiénes son los encargados de los mismos, así como cuántos empleados se encuentran adscritos a los departamentos mencionados, cuáles son las cadenas de mando y permiten que cada persona se ubique dentro de la organización.

La descripción de puestos, como su nombre lo indica, muestra un análisis específico de cada puesto en relación a las actividades cotidianas y las responsabilidades que realizan las personas que cubren el puesto, en cambio los organigramas señalan los canales de comunicación que tiene la organización. De hecho las cartas descriptivas de los puestos contienen básicamente la siguiente información: Nombre del puesto, autoridad a la que el puesto rinde reporte, requisitos que debe tener el aspirante al puesto, responsabilidad del puesto sobre subordinados, resumen del puesto y las tareas o labores que desarrolla cotidianamente.

En este punto será necesario presentar una serie de definiciones de la técnica de análisis de puestos, según Arias (1979), el análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en cada puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. Por su parte Rivera (1978) indica que es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Finalmente otro estudioso de la administración de recursos humanos, Reyes (cit. En Rivera, 1978;

Reyes, 1978) explica que la técnica de análisis de puestos consiste en la serie de reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de la lógica y la gramática.

Como ya se mencionó, el análisis de puestos es una herramienta fundamental para el proceso de reclutamiento y selección de personal porque es el principal proveedor de información sobre las actividades de un empleo y las habilidades que se requieren para desempeñar el puesto, así pues es la herramienta para tomar decisiones al momento de reclutar aspirantes y seleccionar candidatos. Una vez que están contratados los nuevos empleados, el análisis de puestos será de gran utilidad para ayudar al recién ingresado en su proceso de adaptación a las políticas, organización, condiciones de contratación, etc. de la nueva empresa.

Por otro lado, el análisis de puestos proporcionará al psicólogo información valiosa para decidir el valor económico con el que se compensará el trabajo personal subordinado de los empleados, ya que las habilidades a nivel escolar, experiencia, niveles de riesgo del puesto, etc., darán la pauta para asignar salario, incentivos, primas especiales, etc. Muy relacionado con el proceso de establecer las políticas de sueldos y salarios para un puesto está el proceso de evaluación del desempeño de un trabajador, que básicamente consiste en comparar la ejecución real de una persona con el estándar de desempeño deseado. Esta información a su vez, nos permitirá planear y definir operacionalmente las actividades y habilidades que será necesario moldear y desarrollar en los empleados, y con ello el análisis de puestos se convertirá en una herramienta básica para la capacitación del personal, ya que permite tener un perfil de necesidades a cubrir por parte tanto de los empleados de reciente ingreso, como la capacitación y desarrollo del personal que ya tiene antigüedad en la empresa.

Por último se revisará porqué se hace necesario el proceso de análisis de puestos en una empresa, por un lado tenemos que legalmente la Ley Federal del Trabajo conviene a los empresarios que en los contratos individuales y/o colectivos se especifique las condiciones bajo las cuales laborará el trabajador contratado, además que en el artículo 25 fracción III de la mencionada ley, dice que se deberá especificar por escrito el servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible ya que de no hacerlo, el trabajador quedará obligado a

desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento (Katz y Kahan, 1986)

Además de esta "presión" legal, existe una presión social oculta que está relacionada más bien con el grado de satisfacción y vinculación de cada trabajador a la comunidad, en la medida que hay claridad de las funciones a desempeñar y de lo que la empresa espera de cada trabajador, éste evitará la inconformidad, disgusto y monotonía.

El mejoramiento de los sistemas de trabajo va ampliamente relacionado con el proceso de análisis de puestos, ya que delimita y especifica las obligaciones de cada trabajador, precisa las cualidades y responsabilidades de cada empleado, como consecuencia facilita la planeación y distribución de las labores y orienta tanto a las autoridades como a los subordinados sobre las funciones que deben realizarse (Lucas, 1975; Betancourt, 1978; Bennet, 1978). El análisis de puestos también representa una ayuda en lo que se refiere a la seguridad e higiene en el trabajo, ya que al definir, delimitar y especificar las condiciones y funciones que realizará un empleado, se permitirán la detección oportuna de riesgos y su solución; además que alertará sobre medidas de precaución concretas y sobre aquellas acciones encaminadas a mejorar las condiciones en que se desempeña un puesto (Carrillo, 1982; Reyes, 1987; Reyes, 1989).

Uno de los antecedentes previos al proceso de reclutamiento y selección de personal es la división en departamentos o áreas de trabajo de la organización, éste es el proceso a través del cual las actividades se agrupan lógicamente y se designan los jefes de cada una de ellas, es la división del trabajo. Finalmente, de acuerdo con el tamaño y las necesidades de la empresa, los departamentos van recibiendo nombres de divisiones, sucursales, unidades, grupos o secciones. Es necesario explicar en qué consiste este proceso de departamentización para que se comprenda cómo este proceso de división del trabajo apoya el proceso de especificar las características, requisitos y actividades que se desempeñan en la ejecución de un puesto.

DEPARTAMENTIZACION

Las organizaciones van haciendo sus departamentos de acuerdo a sus características específicas, así las organizaciones gubernamentales departamentizan por ramas: ejecutiva, judicial y legislativa; en tanto que algunas empresas departamentizan de acuerdo a las ramas de producción, ventas y administración; a su vez, los hospitales realizan sus divisiones de acuerdo a las diferentes ramas de la fisiología. De cualquier forma algunos autores consideran que hay dos tipos generales de clasificaciones que definen este proceso de departamentización, la propósito y la de proceso (Hay, 1980; Reyes, 1987; Werther y Davis, 1988).

La departamentización a través de los **propósitos** gira alrededor de cuatro grandes áreas:

La *división por producto*, en la que el criterio para crear los departamentos de una organización es precisamente cada uno de los bienes que produce y cada una de estas áreas tiene aproximadamente las mismas divisiones de ingeniería y diseño, manufactura, personal, distribución y ventas, finanzas, etc.

La *división departamental por cliente*, por otro lado, hace una discriminación general para que la compañía se convierta en proveedor de diferentes organizaciones "cliente", así por ejemplo la General Motors Company divide sus departamentos en clientes aeroespacio, productos de consumo, construcción, generación de poder, etc. En este tipo de departamentización, cada división es responsable tanto de la manufactura como de la venta de los productos o bienes de consumo.

La *división por canales de mercado* se caracteriza porque los departamentos se generan en función de los últimos consumidores de los bienes producidos por la organización.

Finalmente la *división por área de localización*, se refiere a que la discriminación de departamentos o áreas se realiza en función de las zonas geográficas donde se encuentran las sucursales o los centros de producción y distribución.

Por otro lado, la departamentización en base a los **procesos** o las funciones mercantiles se hace en base a actividades fundamentales para una empresa, así los trabajos tales como publicidad y ventas pueden agruparse en una gran función llamada mercadeo. Este tipo de proceso de departamentización es característico de las nuevas

empresas en las que los dueños van pensando y creando áreas de trabajo de acuerdo a las necesidades que les van surgiendo. Esta departamentización es la más común y tiende a ser más especializada que las divisiones por propósito, sin embargo la carga de responsabilidad cae sobre una o dos personas.

Una vez que se conoce cómo está dividido el trabajo en una organización, se estará posibilidades de empezar a trabajar sobre la clase de personas que requiere una empresa para que desempeñen un puesto. Para ello se revisará el análisis de puestos, ya que es a través de este proceso que se desarrollan las descripciones de puesto, que son el conjunto de actividades laborales que ejecuta una persona y las especificaciones del puesto que es el conjunto de habilidades y experiencia que debe reunir dicha persona para realizar con éxito la actividad laboral.

Esta información es una herramienta fundamental para el psicólogo que se desempeña en el área laboral, ya que no sólo será de vital importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que además le servirá para desarrollar sistemas de compensación económica, evaluación del desempeño y desarrollo de programas de entrenamiento y capacitación, por esta razón veremos con más detenimiento el proceso de análisis de puestos, así como las fases que lo constituyen.

METODOLOGIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

Rivera (1978) y Reyes (1975), están de acuerdo que en el caso de que el proyecto de análisis de puestos sea de alcance total, es conveniente empezar por los niveles más altos y terminar con los más bajos, dando preferencia en cada nivel a aquellas áreas que concentren mayor población.

Es necesario agrupar y definir en forma sencilla y objetiva las funciones que conciernen a cada puesto, separando aquellas que no tengan relación o que sean idénticas pero de menor importancia. Así mismo, una vez que se tienen agrupadas las funciones, será necesario colocarlas en orden de importancia o cronológicas.

El proceso de análisis de puestos contiene dos partes fundamentales, la descripción y la especificación; la primera se refiere a la identificación y descripción genérica y específica de las actividades que se ejecutan en un puesto; la especificación en cambio, indica los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupe dicho puesto.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. Identificación o encabezado

1. Nombre del puesto.
2. Número de clave o identificación.
3. Otros nombres que suelen dársele.
4. Compensación.
5. Cuota por hora en tiempo normal.
6. Viáticos.
7. Otras percepciones.

II. Descripción genérica

1. En forma somera se redacta una descripción de las actividades que se desarrollan en el puesto, con el objeto de dar una idea general de lo que hace el puesto analizado.

III: Descripción específica

1. Se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto, por eso el analista deberá juzgar la conveniencia de incluir gráficas, fotografías, esquemas, etc. Se redactarán las actividades o funciones a realizar en orden cronológico, dando preferencia a las actividades diarias y constantes sobre las periódicas o esporádicas. Se recomienda que al finalizar la descripción específica, se incluya el enunciado "otras obligaciones o responsabilidades inherentes al puesto" para que se enmarque cualquier actividad propia del puesto que no hubiese sido consignada en el momento de hacer el análisis y que convenga adicionarla después.

2. Ubicación.- Se refiere a la empresa, sucursal, departamento, oficina, taller, nave, sección, servicio, grupo, mesa, etc. donde se ejecuta el puesto.

3. Puesto (s) bajo su mando.
4. Jefe inmediato.
5. Otros puestos a los que le reporta.
6. Contactos permanentes:
 - a) internos
 - b) externos

7. Número de empleados que laboran en el puesto, ya sea hombres o mujeres.

8. Puestos similares.
9. Puestos afines (para posibles sustitutos).
10. Jornada normal de trabajo, horario y horarios especiales.
11. Retribuciones o salario.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

I. Escolaridad.

Ya sean de educación primaria, secundaria, preparatoria, profesional, posgrados, especialidades, carreras técnicas o comerciales, etc.

II. Experiencia necesaria:

1. Fuera de la empresa: Tiempo en años y/o meses y en qué tipo de puestos.
2. Dentro de la empresa: Tiempo en años y/o meses y en qué puestos.

III. Requisitos:

1. Primordiales

Cédula profesional o comprobante de estudios.

Edad.

Licencia de manejo y tipo.

Nacionalidad.

Estado civil.

Estatura y peso.

Sexo.

2. Del conocimiento del equipo que se maneja

Máquinas.

Herramientas.

Aparatos.

Utensilios.

3. Responsabilidades.

En información confidencial.

En manejo de fondos.

Por el trabajo de otros.

En exactitud requerida en el trabajo.

IV. Condiciones de trabajo.

Lugar.

Ambiente.

Temperatura.

Iluminación.

Polvos.

Químicos.

Ruidos.

Medios de seguridad.

Diferentes autores coinciden en afirmar que las fases del proceso de análisis de puestos son las siguientes (Reyes, 1975; Lanham, 1980; Hurtado, 1988; Hay, 1980; McFarland, 1989):

1. Recolección de información antecedente.
2. Selección de muestras representativas.
3. Colección de datos para el análisis de puestos.
4. Desarrollo de la descripción de puestos.
5. Desarrollo de las especificaciones de puesto.

La información antecedente son la serie de datos que reportan la necesidad de desarrollar un análisis de puestos y consiste en coleccionar las cartas de organización de la empresa, verificar si existen análisis de puestos anteriores que puedan ser el punto de partida para realizar una revisión, etc. Con esta información, ya se estará en posibilidades de seleccionar una muestra representativa de trabajadores para realizar el análisis, toda vez que en algunas empresas el consumo de tiempo para realizarlo puede ser exagerado por un lado, y por otro no siempre es necesario entrevistar a todos los obreros o empleados de un departamento. Así pues será necesario tomar decisiones adecuadas acerca de la clase de herramientas que se utilizarán para coleccionar los datos de los trabajadores como veremos más adelante. Una vez reunida la información, se procederá a hacer un análisis de las tareas que caracterizan un puesto

y de las actividades que se requieren para que dicho puesto sea cubierto con éxito. Por último, se desarrollarán las especificaciones del puesto, que como hemos visto, será la descripción objetiva de las cualidades, habilidades, capacidades y experiencia requeridas para ejecutar el puesto.

TECNICAS PARA RECOLECTAR LOS DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Básicamente se puede decir que son susceptibles de utilizar cuatro técnicas fundamentales, las entrevistas, la observación directa, los cuestionarios y los diarios del trabajador, aún cuando en la práctica se utilicen algunas técnicas alternativas, casi siempre se trata de alguna variación o combinación de las enlistadas (Tiffin, 1986; Hay, 1980; Strauss y Sayles, 1989).

1. ENTREVISTAS.- Existen tres tipos de entrevistas que podemos utilizar para coleccionar datos para el proceso de análisis de puestos, las individuales que aplicamos a cada empleado, las de grupo que aplicamos a un grupo de trabajadores con el mismo empleo y las entrevistas de supervisor que serán aplicadas a uno o más supervisores o personas que son expertos en el empleo que se analiza.

Independientemente del tipo de entrevista que se utilice, es importante que al entrevistador le quede claro que el objetivo de la entrevista es obtener información en relación a las actividades del puesto, es por esta razón que se recomiendan preguntas como las que se ejemplifican: ¿Cuáles son las actividades que realiza con más frecuencia en su puesto?, ¿Qué es exactamente lo que hace?, ¿Qué esfuerzo físico realiza en la ejecución de su trabajo?, ¿Qué responsabilidades tiene?.

2. OBSERVACION DIRECTA.- Este tipo de herramienta es especialmente útil en puestos en los que predomina la actividad física observable, tales como los dibujantes, los auxiliares de intendencia o los mecánicos. La mayoría de las veces se observa al trabajador durante todo un día de labores, para ello es importante dividir el día en intervalos regulares de tiempo en los cuales se anota toda la información posible, sin embargo posterior a ello es importante realizar una entrevista para poder clarificar aquellos puntos en que quedó obscura la información obtenida durante la observación directa, además de obtener datos adicionales en relación a las actividades no rutinarias que se realizan en el puesto.

3. DIARIOS DEL TRABAJADOR.- En esta técnica se invita a los trabajadores a llevar una lista de las actividades que realizan diariamente. Este diario se hace por cada una de las actividades para las que fueron contratados los obreros o empleados y se complementan estos registros con información obtenida en entrevistas con los supervisores de las áreas.

4. CUESTIONARIOS. Son listados de preguntas abiertas y cerradas que responden por escrito los empleados y que van dirigidos a obtener información relativa a los requerimientos de trabajo, por lo que se agrupa la información en actividades típicas y obligaciones, herramientas y equipo usado y responsabilidades.

A continuación se revisará un modelo de cuestionario que puede ser utilizado para obtener información útil para el análisis de puestos:

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCION DE UN PUESTO

FECHA: _____

NOMBRE DE LA COMPAÑIA _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ SECCION: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

AREA DE SERVICIO: _____

=====

1. Describa las obligaciones más importantes que tiene su puesto:

=====

2. Describa las obligaciones menos importantes que tiene su puesto:

=====

3. Enliste las máquinas o equipo que utiliza:

CONTINUAMENTE: FRECUENTEMENTE: OCASIONALMENTE:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. Seleccione el nivel de estudios que se requiere para hacer su trabajo, solo una opción:

- Saber leer y escribir.
- Primaria
- Secundaria.
- Preparatoria.
- Comercio.
- Licenciatura. Carrera: _____
- Maestría.
- Doctorado.

Enliste aquéllos cursos que son necesarios para el desempeño de sus labores y que no son impartidos en la escuela:

5. Señale qué experiencia en puestos similares es NECESARIA:

- Ninguna.
- Menos de tres meses.
- De tres meses a un año.
- De uno a tres años.
- De tres a cinco años.
- Más de cinco años.
- Otra: _____

6. Señale qué cantidad de tiempo requiere un nuevo empleado, considerando que tiene el nivel de estudios y experiencia adecuado, para ejecutar su trabajo razonablemente bien.

- Dos semanas o menos.
- Tres meses.
- Seis meses.
- Un año.
- Dos años.
- Otro: _____

7. Seleccione la opción que indique qué cantidad de supervisión requiere el puesto:

- Frecuente: Todas las variaciones son reportadas al supervisor.
- Varias veces al día, para reportar y recibir señalamientos e instrucciones, para establecer métodos o procedimientos con el supervisor, para indicar sucesos excepcionales.
- Ocasional: Dado que las actividades del trabajo son repetitivas, requiere solamente de guías estandarizadas de instrucciones; sólo en caso de que se presenten situaciones verdaderamente inusuales se reportan y se acompañan de sugerencias de solución.
- Supervisión limitada: La naturaleza del trabajo a desempeñar implica que se está exento de supervisión, el trabajador escoge y a menudo desarrolla, sus propios métodos de trabajo.
- Supervisión no necesaria: Tiene la posibilidad de seleccionar, desarrollar y coordinar los métodos de trabajo bajo el sustento general de las políticas de la empresa.

8. Explique el nivel de alcance de las decisiones independientes que usted toma en su puesto.

¿Las decisiones que Ud. toma son aprobadas antes de ponerse en práctica? _____ En caso de ser así, ¿quién lo hace?

Las decisiones que Ud. toma y que son rechazadas ¿son revisadas por alguna persona? _____ ¿Quién? _____

9. ¿En cuáles actividades que realiza cotidianamente se requiere creatividad, iniciativa u originalidad? Anote algunos ejemplos

10. ¿Qué tipo de errores son probables que ocurran en su trabajo?

Ordinariamente, ¿cómo son detectados esos errores?

¿Cuáles son las consecuencias de esos errores si no se detectan oportunamente?

Señale qué clase de contactos o relaciones establece en el desempeño de sus funciones:

	Continuo	Frecuente	Ocasional	Método (Llamadas telefónicas, cartas, visitas)
Empleados de otras áreas en la misma empresa.	_____	_____	_____	_____
Agentes o empleados de otras empresas.	_____	_____	_____	_____
Comunidad pública.	_____	_____	_____	_____
Empleados federales o del gobierno.	_____	_____	_____	_____
Otros _____	_____	_____	_____	_____
Explique el propósito de dichos contactos				

12. Si se requiere de alerta mental y atención visual en el desempeño de sus labores escoja una opción:

- Todo el tiempo de labores.
 Altamente concentrado.
 Ocasional, con períodos de corta duración.
 Frecuente con "breaks" intermedios.
 Atención sostenida.

13. Describa aquellos esfuerzos físicos, movimientos musculares y cambios de postura que resultan fatigosos. Estime el porcentaje de tiempo que gasta en cada uno.

14. Indique las condiciones de trabajo desagradables a las que está expuesto, tales como ruido, polvo, agua, vapores, calor, cambios de temperatura, riesgo de accidentes, etc.

Si viaja de noche para ir o regresar de su trabajo indique el tiempo aproximado que invierte al mes para hacerlo.

Explique aproximadamente qué cantidad de tiempo utiliza al mes para manejar ya sea por su trabajo o su transporte.

RESPONDA ESTAS PREGUNTAS SOLO SI UD. ES RESPONSABLE DE OTROS TRABAJADORES

16. Señale las responsabilidades de supervisión que ud. realiza como parte de su trabajo:

- Instruir.
- Asignar labores.
- Revisión del trabajo.
- Planeación del trabajo de otros.
- Control de estándares.
- Coordinación de actividades.
- Inducción al personal
- Resolver problemas del personal.
- Selección de nuevos empleados.
- Transferir y/o promover personal
(Recomendación Autorización)
- Disciplinar al personal.
(Recomendación Autorización)
- Finiquitar o despedir al personal
(Recomendación Autorización)
- Incremento de salario
(Recomendación Autorización)

Enumere los trabajos que están bajo su supervisión directa, y anote el número de empleados que supervisa:

Utilice este espacio para proporcionar información adicional que sea de utilidad para analizar su puesto:

SELECCIÓN Y ESTRUCTURACION DE LA INFORMACION

Algunos investigadores (Hay, 1980; Reyes, 1987; Katz y Kahan, 1986) han coincidido en afirmar que la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios deberá ser analizada en seis grandes divisiones con la finalidad de realizar propiamente el análisis de puesto. Dichos grupos serían los siguientes:

1. **INFORMACION DE ENTRADA**, este tópico se refiere a las fuentes de información de las cuales obtiene el empleado los datos para realizar su trabajo.

2. **PROCESOS DE RAZONAMIENTO**, qué procesos mnémicos, de discriminación, toma de decisiones, planeación y manejo de información se realizan durante la jornada laboral.

3. **ESFUERZO**, cuáles son las actividades de esfuerzo físico que se realizan, qué materiales y herramientas se emplean y cuáles son la maquinaria y equipo necesario.

4. **RELACIONES CON OTROS**, qué relación se establece con otros puestos, ya sea a nivel jerárquico o de comunicación.

5. **CONTEXTO DEL EMPLEO**, en qué contexto físico y social se desarrolla el trabajo, digámonos que es el "clima".

6. **OTRAS CARACTERISTICAS DEL EMPLEO**, cualquiera otra característica adicional que complemente la información para el análisis de puesto.

Una vez concentrada toda la información obtenida de los trabajadores en estos grupos, se requisitará una Carta de Análisis de Puesto, esta carta descriptiva será la que conformará el catálogo de puestos. Es el resumen de las actividades, especificaciones y requisitos del puesto.

PRESENTACION DE LAS CARTAS DESCRIPTIVAS

Resumidamente, se puede afirmar que las cartas descriptivas son los documentos que enumeran la información de los incisos del apartado de Descripción y Especificación del Puesto revisado anteriormente. Debe contener la información relativa a la identificación del puesto; el breve resumen del mismo; la descripción de las tareas observables que constituyen el puesto; los requisitos que requieren llenar los aspirantes a cubrir el puesto, que deberán incluir aquéllas destrezas, habilidades, conocimientos, grados escolares y características físicas de la persona que desempeñe dicha labor de

acuerdo con las condiciones ambientales y esfuerzo requerido. Finalmente, la presentación de las cartas descriptivas deberá también hacer mención de las relaciones o contactos internos o externos que tiene el trabajador.

Para evaluar que los reactivos empleados en la descripción y especificación de puestos sean los adecuados y verdaderamente describan las tareas y requisitos de un puesto, se sigue un método estadístico en el que se analiza si los requisitos de escolaridad, experiencia, etc. son los adecuados para el desempeño del puesto, correlacionándolos con las conductas que ejecuta un empleado en el desarrollo cotidiano de su puesto; esta técnica se llama de la Incidencia Crítica.

Esta técnica consiste en que los supervisores, los empleados o las personas ampliamente familiarizados con el puesto registran "eventos críticos" y son pequeñas muestras de conducta observable que se registran como "ocurrió" o "no ocurrió" y una vez hecho esto se procede a elaborar grandes categorías conductuales que además de favorecer un adecuado proceso de decisiones para elegir candidatos, también nos permitirá establecer la diferencia entre conducta efectiva o no de un empleado. Es por esto que esta técnica se convierte en un aliado del psicólogo para evaluar la efectividad de la especificación y descripción de un puesto.

De cualquier manera, para poder escribir las cartas de análisis de puestos es importante seguir algunos consejos para desarrollar correctamente estas descripciones, en primer lugar debemos ser **claros**, entendiendo por esto no sólo que el lenguaje sea sencillo, sino además que las conductas a que se refiere sean mutuamente excluyentes; deben indicar la **esfera de acción** y el propósito o intención de las actividades descritos usando frases como "... para el departamento...", "como lo indica el supervisor del área...", ya que esto servirá para enmarcar las principales relaciones del puesto.

Por otro lado, en la descripción de puestos debe tenerse especial cuidado en ser **específicos** seleccionando aquéllas palabras que muestren con mayor claridad el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado de destreza requerida, la cantidad de problemas que están estandarizados, la responsabilidad del trabajador en cada fase de los procesos, la forma de reportar a los puestos superiores y de comunicación. De cualquier forma es fundamental utilizar verbos o palabras de acción en el momento de

la descripción de puestos tales como analizar, recoger, supervisar, ensamblar, planear, desarrollar, transmitir, mantener, recomendar; en todo caso, mucho se ha comentado que a medida que los puestos aumentan de complejidad y responsabilidad las descripciones se hacen menos descriptivas que en los niveles operativos. Sin embargo siempre se deberá explicitar claramente las responsabilidades de supervisión; es necesario recalcar la importancia de que las descripciones sean breves y medibles (Strauss y Sayles, 1989).

En la práctica cotidiana sabemos que el desarrollo de las especificaciones de un puesto se dan a través de los juicios que emiten los supervisores y los jefes de personal en función de su experiencia. Así pues, se les pregunta qué necesitan en términos de educación, inteligencia, experiencia, etc. para que los empleados desarrollen con éxito su trabajo. De hecho se hacen juicios en relación a la inteligencia, habilidades verbales y numéricas, coordinación motriz, destreza manual y dactilar, coordinación ojo-mano-pie, etc.

Sin embargo la aproximación más completa y segura es la de desarrollar nuestros perfiles de puestos a través del análisis estadístico que básicamente se reduce a encontrar relación significativa entre alguna característica o rasgo específico tal como peso, inteligencia, destreza manual, etc. y compararlo con un indicador o criterio de la efectividad del trabajador.

Pero independientemente del método que se utilice para validar estas cartas descriptivas, es un hecho que es la primera actividad que causa motivación en el personal, ya que la mayoría de los trabajadores se sienten desmotivados para ejecutar su trabajo cuando creen que no tienen las habilidades para ejecutar el puesto que tienen.

A fin de que el proceso de elaboración de la carta de análisis de puesto sea más fácil, a continuación se presenta un ejemplo físico que puede apoyar este proceso:

CARTA DE ANALISIS DE PUESTOS

Información de Identificación:

Nombre:

Organización / Unidad:

Título del puesto:

Fecha:

Entrevistador:

Resumen del puesto:

1. Brevemente se describen las conductas observadas en la entrevista, que harían a un candidato elegible para desempeñar el puesto de referencia.

Tareas:

1. Tareas observables relacionadas con la ejecución del puesto.
2. Se agrupan los requisitos del puesto para facilitar la toma de decisiones:

Conocimiento requerido:

Se refiere al conocimiento sobre leyes de seguridad social, laborales, estatutos, reglamentos específicos que debe conocer la persona que desempeñe el puesto.

Destrezas requeridas:

Se refiere a aquellas conductas que debe realizar la persona y que son producto del ejercicio de una actividad concreta, son los conocimientos derivados de la práctica.

Habilidades requeridas:

Esto se refiere a la capacidad del individuo en tareas como la de comprender instrucciones escritas, comprender políticas o reglas de la empresa, habilidades de redacción y oratoria, uso de habilidades matemáticas, habilidad en el manejo o traducción de idiomas, redactar instrucciones por escrito, etc.

Actividades físicas:

Como su nombre lo indica, se refiere a la cantidad de esfuerzo que debe soportar la persona que realice el puesto, o si se trata de un puesto sedentario.

Condiciones ambientales:

Se refiere a las características del ambiente en que se desarrolla el puesto, si se está expuesto al polvo, a agentes químicos, radiaciones, si el ambiente es estéril, etc.

Incidencias típicas en el trabajo:

Se refiere a si la persona que desempeñe el puesto tendrá contacto con otras personas de la empresa o con personas externas que manejen el negocio, si la persona tendrá personal a su cargo, si se requiere la comunicación de datos, si se requiere de manejo con sindicatos, etc. (Reyes, 1975).

Una vez que se tiene realizado el análisis de los puestos que integran la organización, este trabajo se podrá aplicar en las tareas de selección del personal, de inducción a la empresa y a las actividades al personal de nuevo ingreso, en la asignación de sueldos, en los procesos de detección de necesidades de entrenamiento, en la evaluación del desempeño, en el mejoramiento y optimización de sistemas de trabajo, en los trabajos de higiene y seguridad industrial.

Compete al psicólogo seleccionar al personal idóneo a cubrir las actividades de un puesto, una vez que escoge al personal adecuado, éste desempeñará su trabajo adecuadamente y podrá desarrollar sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve.

Al conocer con claridad los requisitos, actividades y condiciones ambientales en que se desarrolla un puesto, el psicólogo podrá desarrollar mejor un programa de inducción que presente al trabajador recién empleado, las condiciones y políticas generales de trabajo en la empresa, así como los beneficios y prestaciones a que tiene derecho y la especificación de actividades a desarrollar, al explicarle esto a un empleado, reduce su nivel de ansiedad al nuevo empleo y estará consciente de lo que la empresa espera de él.

La valuación de puestos debe ser entendida como el sistema que determina la importancia de cada puesto en relación con los otros que haya en la empresa, para lograr la correcta y justa remuneración al personal. Regularmente esta tarea es realizada por administradores y contadores, sin embargo el análisis de puesto es regularmente el documento base a partir del cual se asignan los valores a las funciones de cada cargo en la empresa.

Los psicólogos frecuentemente se desarrollan en las empresas como entrenadores y capacitadores, el análisis de puestos será una herramienta básica que ayude a detectar de manera rápida aquellas áreas que requieren de adiestramiento o capacitación, puesto que al conocer con claridad cuáles son las funciones que deberá realizar una persona, y conocer su nivel recurrente de escolaridad y habilidades, se podrá planear un programa concreto de capacitación y adiestramiento.

Por lo que se refiere a la evaluación del desempeño, tenemos que el análisis de puestos será la herramienta que permita medir cualitativa y cuantitativamente el

desempeño en particular de un trabajador en un puesto. Gracias al análisis de puestos, se pueden realizar las evaluaciones de manera objetiva y confiable, dejando a un lado las imprecisas y vagas impresiones personales, en la evaluación de méritos se cuida de calificar exclusivamente el desempeño del trabajador en su empleo, dejando a un lado aquellas habilidades o potenciales de la persona.

También es necesario aclarar que el psicólogo que vive su vida productiva en las empresas, tendrá injerencia en los asuntos de higiene y seguridad de las mismas, en ese sentido será necesario que se auxilie del análisis de puestos para definir las condiciones particulares en que se desempeña un trabajador, y en ese sentido le será más fácil alertarse y descubrir aquellos focos de riesgo y podrá ser un elemento de enlace entre las autoridades y las representaciones sindicales.

CAPITULO IV. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Como se revisó en el capítulo II de este trabajo, se puede resumir que la evaluación del desempeño es la herramienta con la que se mide el rendimiento general de un trabajador, son los resultados que obtiene durante el desarrollo de sus funciones en un tiempo determinado (Grados y Castro, 1990). Emparejada con la evaluación del desempeño de un trabajador va la retroalimentación de los resultados obtenidos en cuanto a la manera en que cumple con las actividades de su puesto, para que de esa manera decidan tanto el trabajador como el empleador, si deben tomar acciones correctivas (Strauss y Sayles, 1989).

Ya se habían mencionado cuáles son sus aplicaciones en lo que se refiere a la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación; así como las implicaciones que tienen sus resultados en la asignación de compensaciones o incentivos económicos al personal, también proporciona una base para la toma de decisiones en cuanto a la reubicación del personal así como para la designación de promociones.

El proceso de evaluación del desempeño implica una serie de fases, primeramente se requiere el conocimiento de las funciones y/o actividades de los trabajadores; el diseño de la cédula de evaluación y su aplicación; la retroalimentación a los colaboradores tratando de obtener un compromiso bidireccional a fin de modificar aquellos resultados que no sean adecuados y la presentación de los resultados.

No importa el sistema de evaluación del desempeño que se elija, pues la elección puede depender de las necesidades y condiciones de la empresa en la que se esté aplicando, de los recursos humanos y económicos disponibles, de las presiones sindicales que se tengan, o de otras variables; lo que es un hecho es que el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Por ello deberá estar basado en elementos relacionados con el puesto, ya que de otra manera los resultados obtenidos serán imprecisos, subjetivos e imprácticos.

Cuando el sistema de evaluación del desempeño no tiene como sustento la cédula del puesto, carece de validez ya que de entrada el sistema medirá otros indicadores y no lo que pretende medir: el rendimiento o la conducta laboral. Además

debe ser práctico y comprendido tanto por el evaluador como por el evaluado para evitar confusiones y que los datos que se obtengan no sean confiables; es fundamental que el trabajador evaluado conozca los estándares con los que va a ser evaluado antes de la misma y no después. Los sistemas de evaluación estandarizados para toda la empresa permiten prácticas iguales y unificación de los criterios, sin embargo no se deberá caer en el simplismo que conlleve a la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Una vez que la organización o empresa ha decidido poner en marcha un programa de evaluación del desempeño, se necesitará formar un comité responsable de llevar a cabo dicho programa. Este comité deberá revisar los antecedentes o los programas de evaluación existentes y los resultados que se han obtenido, también serán responsabilidades del comité evaluador discutir y seleccionar el programa idóneo y estructurarlo a las necesidades y condiciones de la empresa. Este comité evaluador también deberá ponderar las características que se han de evaluar y los aspectos particulares que se considerarán en el diseño de la cédula de la evaluación. Finalmente elaborará las escalas de calificación y la manera en que se aplicarán a los diferentes niveles jerárquicos de la organización diseñando los criterios iniciales (Craig, 1987; Lytle, 1960).

Además de esto, el comité evaluador establecerá las políticas que regirán el programa y que determinará las metas y objetivos del sistema de evaluación; la periodicidad de las aplicaciones; los responsables de la supervisión del programa y las instancias que resolverán las controversias que se originen en los procesos de evaluación y tendrá la responsabilidad de determinar el uso que se les dará a los datos obtenidos.

Una vez decidido el programa, deberá llevarse a cabo una campaña intensiva de comunicación del programa de evaluación para que los evaluados y los evaluadores estén enterados y se deberán llevar a cabo sesiones de capacitación y aclaración de dudas; para difundir los programas se pueden usar cartelones, circulares, conferencias, juntas interdepartamentales, emisión de instructivos, etc.

El principal problema que se presenta en todo sistema de evaluación del desempeño es el que se refiere al sesgo que establece en evaluador, pues el éxito de la evaluación dependerá de la comprensión del programa, de su independencia de juicio y del conocimiento que tenga sobre el trabajo del sujeto evaluado.

Como ya se mencionó, la **validez** del programa se refiere a que logre determinar lo que pretende medir, es decir que alcance los objetivos del programa; la manera práctica de lograr que el sistema de evaluación del desempeño tenga validez es simplemente basarse en aspectos objetivos del trabajo, es decir en las cédulas del análisis de puestos que enumeran las actividades que debe cubrir un trabajador en el desempeño de sus labores. Por otro lado, la **confiabilidad** de un sistema de evaluación estará dada por la consistencia que tengan los datos a través del tiempo, es decir que se obtengan resultados similares en dos valoraciones sucesivas efectuadas por el mismo evaluador. Sin embargo no deberá perderse de vista que hay factores que pueden afectar la confiabilidad de un sistema de evaluación, por un lado los evaluadores tienden a cambiar su actitud durante el tiempo que transcurre entre dos evaluaciones ya sea porque se fijan mejor en el trabajo de los evaluados o porque son influidos por la forma de calificar de otros evaluadores; ocasionalmente se producen cambios en los métodos de evaluación o en la forma en que se aplican y ello altera la confiabilidad del sistema. Para asegurarse que el método elegido sea confiable, será necesario que el comité evaluador dedique el tiempo necesario para instruir a los evaluadores y motivarlos a que realicen sus evaluaciones con objetividad, interés y entusiasmo, así como ayudarles o capacitarles en el empleo de los datos obtenidos.

Grados (1990), menciona los principales errores que se cometen en la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño y dice que son imputables a los prejuicios o a la deficiente preparación del evaluador y el programa. A continuación se enumeran las principales fallas:

1. **Tendencia Central.**- Se identifica por una clara inclinación de los evaluadores a colocar sus puntuaciones en un nivel medio de la escala de evaluación. Esto puede deberse a que los evaluadores desconocen el detalle o el desempeño real de los trabajadores, o a que prefieren evitarse conflictos con sus evaluados.

2. Efecto de halo.- Se comete este error cuando se permite que una cualidad o comportamiento normal o circunstancial influya favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades a evaluar. Un ejemplo de ello es cuando la rapidez o la calidad en el trabajo provoca que se califique subjetivamente la disciplina, el uso adecuado del material de trabajo o la seguridad en el mismo.
3. Diferencias interdepartamentales.- A menudo sucede que las evaluaciones o calificaciones asignadas a trabajadores que desempeñan el mismo puesto en departamentos diferentes, difieren notablemente, ello puede deberse a que las condiciones reales en que efectúa dicho puesto son diferentes, a o errores o imprecisiones en la interpretación del programa de evaluación.
4. Programa inadecuado.- Un error común es el de aplicar un sistema de evaluación del desempeño a una organización sólo porque fue efectivo en otra empresa, sin considerar las características o condiciones particulares de la empresa blanco donde se desarrollará.
5. Prejuicios.- Los prejuicios de los evaluadores constituyen el obstáculo más grande a vencer, sin embargo son muy difíciles de identificar; uno de estos prejuicios es de inseguridad y se caracteriza porque el evaluador no conoce plenamente el programa o porque no conoce las ejecuciones de los trabajadores que va a evaluar; otro de los prejuicios se desarrolla cuando el evaluador tiene el pensamiento de que al evaluar con puntajes bajos a un trabajador va a perder su simpatía. Existe otro prejuicio muy importante y difícil de detectar, pero que afecta indudablemente los resultados de cualquier programa de evaluación Grados (1990) lo denomina el "juego de la calificación" y básicamente se refiere a la competencia que establecen algunos evaluadores para demostrar que el sistema es ineficiente, y se esfuerzan por establecer una especie de concurso con el comité evaluador.

Una vez que se ha decidido el sistema de evaluación que se empleará, será preciso que se definan los rasgos o características conductuales que se evaluarán y se diseñará la cédula de calificación. Estos rasgos varían de un contexto a otro según las actividades o funciones sustantivas de la empresa;

Grados (1990) y Hurtado (1988) mencionan los siguientes diez rasgos a calificar, y menciona las características a que se refiere cada uno:

1. Conocimiento del puesto.- Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar sus funciones.
2. Puntualidad y asistencia.- Cumplimiento mensual con el horario y jornada establecidos.
3. Calidad en el trabajo.- Precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos encomendados. También se refiere a la cantidad de errores que comete un trabajador y si requiere o no de supervisión.
4. Rapidez en el trabajo.- Tiempo que tarda en entregar los trabajos encomendados.
5. Iniciativa.- Disposición para trabajar por sí solo, aún cuando no se encuentre algún jefe. Disposición para proponer mejoras o alternativas al trabajo.
6. Disciplina.- Acata las disposiciones e instrucciones de sus superiores.
7. Trabajo en equipo.- Disposición y colaboración para trabajar en equipo.
8. Relaciones interpersonales.- Amabilidad y buen trato con sus compañeros, superiores y subordinados.
9. Aprovechamiento de materiales.- Gasto y cuidado de los recursos, materiales y equipo que le son asignados para el desempeño de sus funciones.
10. Seguridad en el trabajo.- Cumplimiento con las medidas y disposiciones en materia de higiene y seguridad en el trabajo. Uso adecuado del uniforme y accesorios de trabajo.

Por su parte, Werther y Davis (1988) proponen siete rasgos o características a evaluar, que integran la cédula de calificación y son:

1. Calidad del trabajo.- Grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de su trabajo. Forma de presentar los trabajos, reportes o informes. Incluye también si el empleado requiere o no supervisión.

2. Rendimiento.- Volumen de trabajo entregado con oportunidad, es decir completo y a tiempo.
3. Conocimiento y experiencia.- Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos en las tareas específicas asignadas.
4. Iniciativa y cooperación.- Habilidad para sugerir mejoras y ejecutar el trabajo sin necesidad de que se le recuerde lo que tiene que hacer, entusiasmo por cooperar con un equipo de trabajo.
5. Comportamiento y actitud.- Postura del trabajador hacia las reglas y políticas establecidas.
6. Relaciones con terceros.- Comportamiento ante clientes, compañeros y superiores tendiente a crear un ambiente adecuado de trabajo.
7. Presentación personal.- Se refiere al uso de la ropa de trabajo y a la presentación en puestos ejecutivos o que tienen atención al público.

Una vez acordados los rasgos a calificar, se diseña la cédula de evaluación y se establece la escala valorativa de manera objetiva y ajustada a la realidad práctica del medio laboral. Se aplica la evaluación cuidando que se proporcionen las asesorías necesarias para que se aclaren todas las dudas que pudieran surgir en el proceso.

Los datos obtenidos se vacían en hojas de concentración, obteniendo los promedios de rendimiento por división o departamento y es posible establecer correlaciones entre el rendimiento y factores como la antigüedad, edad, escolaridad, permanencia en el puesto, etc.

Los responsables del programa integrarán un informe general de los resultados obtenidos en la evaluación, a fin de que se tomen las decisiones convenientes en cuanto a las políticas de incentivos económicos, capacitación y adiestramiento al personal y adecuación o ajustes al programa de evaluación. En el siguiente apartado, se revisarán las principales técnicas de evaluación del desempeño.

TECNICAS DE EVALUACION

Actualmente se han diseñado diferentes métodos para realizar la evaluación del desempeño de los empleados en función de las necesidades particulares de la empresas, sin embargo si clasificamos estas técnicas desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados, tenemos técnicas o sistemas horizontales o verticales.

En los sistemas verticales, como su nombre lo indica el evaluador y el evaluado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de una organización y puede ser descendente o ascendente. En contraste, en las técnicas o sistemas horizontales, cada individuo es calificado por sus compañeros de labores, es decir que tanto el calificado como el calificador tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Grados (1990), dice que las técnicas de evaluación pueden clasificarse en tres grupos: de comparación, de escalas o de listas verificables. En los sistemas de comparación, el rendimiento de un trabajador es comparado con el de sus compañeros de labores. En los de escalas, se sitúa el rendimiento o el desempeño individual dentro de un punto en una línea que representa un rasgo o característica a evaluar. En el sistema de listas verificables se presenta una serie de enunciados o afirmaciones en las que el evaluador debe escoger aquellas que representan el desempeño del trabajador con la idea de que no se dé cuenta exactamente del valor de la calificación que está otorgando.

Las técnicas de evaluación por comparación pueden ser de alineamiento, de comparación pareada o de distribución forzada. En el caso del alineamiento, una vez que se han determinado las características por evaluar para cada una de estas, se listan por orden a todos los trabajadores del grupo laboral del más útil al menos. En el caso de comparación pareada, se sigue el mismo principio que en el alineamiento, formando una lista ordenada de los empleados de una sección por cada característica y se compara a cada trabajador con cada uno de los empleados del área laboral; este método es poco práctico. Por último los sistemas de distribución forzada se basa en la curva de distribución normal y se obliga a los evaluadores a distribuir a sus empleados en las siguientes

proporciones: 10% con puntuaciones muy inferiores o muy superiores, 20% con puntuaciones inferiores o superiores y 40% en puntuaciones medias, para sumar el 100% de los casos evaluados.

En los sistemas de evaluación por escalas, éstas pueden ser continuas cuando el paso de un grado a otro de un rasgo evaluado es imperceptible, en estos casos se sacrifica la precisión pero se permite la flexibilidad en los juicios; en las escalas discontinuas se presentan grados diferenciados por cada característica lo que facilita su aplicación y apreciación.

Finalmente hay otros tipos de sistemas de evaluación, que combinan los anteriores, uno de ellos se denomina Hojas de Calificación en el que se hace una escala de tres o cinco niveles o grados por cada rasgo o característica a evaluar, y se les asignan a cada grado y a cada característica una puntuación específica, con la idea de totalizar 100 puntos.

Otro sistema consiste en el registro de Incidentes Críticos a través de un periodo de tiempo, estos sucesos pueden ser favorables o momentáneos, con la idea de tener por escrito una base para calificar un periodo de desempeño y se evite calificar de acuerdo con los eventos más recientes o sólo los que recuerde el evaluador.

Existe otra estrategia que se denomina Centros de Evaluación y consiste en diseñar dinámicas de grupo en las que se estructuren simulaciones de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven.

En muchas empresas de la iniciativa privada se ha implementado la técnica de Calificación por Resultados, también conocida como calificación por objetivos en la que se asignan las metas a alcanzar en un periodo determinado, al final del periodo se ponderan las metas alcanzadas, y en su caso, los factores o razones por las que no se alcanzaron, para asignar una calificación.

De cualquier manera se propone que después de asignar una evaluación se tenga una entrevista de retroalimentación con el empleado a fin de escuchar sus opiniones respecto de la evaluación y que a su vez, él esté claro de los motivos, incidentes o forma de percibir su desempeño por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.

En el siguiente capítulo se revisará un programa concreto de evaluación al desempeño del trabajo en el personal e confianza en la Universidad Nacional Autónoma de México en su etapa de implementación.

CAPITULO V. PROGRAMA DE ESTIMULO AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA UNAM

ORGANIZACIÓN DE LA UNAM

Antes de revisar propiamente el programa de evaluación al desempeño para el personal de confianza de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se dará una rápida explicación de los objetivos de la institución y de la forma en que está estructurada; en el momento histórico en el que surge el programa de evaluación al desempeño que ocupa este reporte; cabe aclarar que la forma de organización de la institución ha cambiado y que la mencionada en este trabajo corresponde al año de 1996, sin embargo hay algunas descripciones, características y detalles que no han sido modificados, tal es el caso de la definición en la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México en su artículo primero, la UNAM "...es una corporación pública, organismo descentralizado del estado, dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura." (DGELU, 1995).

La personalidad de la UNAM le permite organizarse como mejor lo considere a fin de conseguir las tres funciones sustantivas, que como se ha mencionado son la educación, la investigación y la difusión de la cultura. De manera muy somera se explicará cómo se organizaba la UNAM, en primer lugar tenemos que las autoridades que la rigen son: La Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, el Rector, el Patronato, los directores de Facultades, Escuelas e Institutos y los Consejos Técnicos; y las relaciones entre la Universidad y su personal docente, de investigación y administrativo están regidos por la Ley Federal del Trabajo, los estatutos generales y específicos y los contratos colectivos de trabajo vigentes.

Además de estos estatutos que rigen la vida académica de la institución, existen una serie de reglamentos que norman los derechos universitarios y la vida administrativa de la UNAM y que ordenan desde las inscripciones de aspirantes a ingresar a la UNAM en cualquier nivel, hasta los reglamentos que dirigen las actividades a realizar con los recursos financieros, humanos y materiales.

A fin de realizar las funciones sustantivas mencionadas, la UNAM se ha organizado en varias Secretarías, cada una con una función específica y que agrupa a su vez a diferentes Escuelas o Direcciones, en el año de 1996 existían la Secretaría de Planeación, la Secretaría General, la Secretaría Académica, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, la Secretaría Administrativa.

La Secretaría Administrativa, cuya misión es la de planear, regular e implementar las acciones necesarias para administrar los recursos financieros, humanos y materiales de la Universidad, se organizaba en las Direcciones Generales de Personal, de Programación y Presupuestación, de Normatividad y Sistemas Administrativos, de Proveeduría, de Obras y Servicios Generales, de Proveeduría, etc.

Por mencionar otro ejemplo de la forma en que se organizaba la UNAM en esta época, se aclara que la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, cuya misión es la de coadyuvar a la formación integral de los estudiantes a través de programas extracurriculares; facilitar su inserción en el mercado laboral y apoyar la vinculación con sus egresados, se organizaba en las Direcciones Generales de Atención a la Comunidad Estudiantil, de Orientación y Servicios Educativos, de Actividades Deportivas y Recreativas y de Servicios Médicos, así como el Programa de Vinculación con los Ex alumnos de la UNAM.

Las Coordinaciones que tienen a su cargo la función sustantiva de la investigación son dos, una que agrupa los centros o institutos de investigación científica y otra que agrupa los de humanidades. La Coordinación de Humanidades está integrada por el Centro de Estudios sobre la Universidad, el de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, de Investigaciones Bibliotecológicas, el Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos, el Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, el Instituto de Investigaciones Bibliográficas, el Instituto de Investigaciones Económicas, el de Investigaciones

Estéticas, el de Investigaciones Filosóficas, el de Investigaciones Históricas, el de Investigaciones Jurídicas, de Investigaciones Sociales, de Investigaciones Filológicas, de Investigaciones Antropológicas y el Centro de Investigaciones Sobre América del Norte. Por su parte, la Coordinación de la Investigación Científica agrupa al Centro de Ciencias de la Atmósfera, el Centro de Investigación sobre Fijación del Nitrógeno, el de Neurobiología en Querétaro, el Centro de Instrumentos, el Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia, el de Investigación en Energía, el Instituto de Astronomía, el de Biología, el de Física, el de Geofísica, el de Geografía, el de Geología, el de Investigaciones Biomédicas, el de Matemáticas, el de Química, el de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas, el Instituto de Ingeniería, el de Investigaciones en Materiales, el de Ciencias de Mar y Limnología, el de Fisiología Celular, el de Ciencias Nucleares, el de Biotecnología y el de Ecología.

En cuanto a la función sustantiva de la docencia, podemos mencionar las facultades y escuelas que integran la UNAM, y son la Facultad de Ciencias, la de Ciencias Políticas y Sociales, la de Contaduría y Administración, la de Derecho, la de Filosofía y Letras, la de Ingeniería, la de Medicina, la de Química, la de Medicina Veterinaria y Zootecnia, la de Odontología, la de Psicología, la de Economía, la de Arquitectura, la Escuela Nacional de Artes Plásticas, la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, la Escuela Nacional de Música, Escuela Nacional de Trabajo Social, la FES Cuautitlán, las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales con sus campus Acatlán, Iztacala, Aragón y Zaragoza, todas éstas a nivel profesional. A nivel medio superior la UNAM integra 9 Escuelas Nacionales Preparatorias y 5 Colegios de Ciencias y Humanidades. Para apoyar los servicios de formación académica de los alumnos existe la Unidad Académica de los Ciclos Profesionales y de Posgrado, la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia, la Dirección General de Estudios de Posgrado, la Coordinación de Programas Académicos, y la Unidad de Apoyo a Cuerpos Colegiados.

Aún cuando actualmente la estructura administrativa de la institución ha cambiado, esta descripción pretende ubicar al lector en cuán compleja es la estructura y forma de organización de la Universidad y servirá de base para comprender lo difícil que es la implementación de nuevos programas o planes de trabajo a nivel de toda la

institución, evidentemente para alcanzar los objetivos de las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura, en todas las dependencias universitarias se organiza un área que lleva a cabo las tareas de apoyo o exclusivamente administrativas, dependiendo de las dimensiones y del tipo de trabajadores que se tienen, estas áreas reciben el nombre de secretaría o unidad administrativa.

Esta Secretaría o Unidad Administrativa realiza las actividades de administración (planeación, organización, integración, dirección y control) de los recursos humanos, financieros y materiales de la dependencia. Para ello dicha secretaría o unidad tendrá los departamentos de contabilidad y presupuesto; personal; servicios generales y aprovisionamiento e inventarios.

El área de contabilidad y presupuesto tendrá a su cargo el registro y control del presupuesto asignado a la dependencia así como de todos los valores propiedad de la UNAM (efectivo, bancos, cheques, contra recibos, cuentas a reserva de comprobar, ingresos extraordinarios, apoyos especiales, etc) que estén en poder de la Unidad administrativa.

El área de personal tendrá a su cargo la administración y control de los recursos humanos de la dependencia, llevando los registros pertinentes así como el trámite de los servicios y prestaciones a que tienen derecho el personal académico (de carrera y asignatura e investigadores) y administrativo (de base o confianza), así como el personal contratado bajo el régimen de honorarios. Es obligación del jefe de personal mantener actualizada la plantilla del personal (movimientos, control y registro de las plazas vacantes, impugnadas, en litigio; personal comisionado y/o con licencia). Actualmente en la mayoría de las dependencias de la UNAM, el jefe de personal tiene a su cargo la administración de los programas de estímulos para el personal administrativo de base y confianza (estímulos por puntualidad y asistencia de la cláusula 69 del contrato colectivo de trabajo, de calidad y eficiencia del personal de base y el EDPAC para el personal de confianza), sin embargo en la mayoría de los casos corresponde al jefe de la unidad o al secretario administrativo de la dependencia pertenecer al comité de evaluación o dar el voto de calidad que haga la diferencia en el otorgamiento de una calificación o bono económico.

Es frecuente encontrar que en las dependencias donde se maneja un gran número de personal académico se integre un departamento que atienda las necesidades y administre dichos recursos, ya que es bastante compleja la forma en que se organiza el personal académico. De acuerdo con los estatutos al respecto, se incluyen a los técnicos académicos, cuyos contratos pueden ser ordinarios o visitantes; los primeros pueden tener un nombramiento interino, definitivo o laborar por contrato y ser de medio tiempo o de tiempo completo, la categorías de los técnicos académicos pueden ser cualquiera de las siguientes: auxiliar, asociado y titular y de acuerdo con la preparación y experiencia del trabajador cada categoría puede tener nivel A, B, o C. Por otro lado dentro del personal académico también se incluyen los ayudantes de profesor y de investigador, estos nombramientos están limitados a un periodo máximo de un año, los ayudantes de profesor pueden tener su nombramiento por horas en cuyo caso podrán ocupar los niveles A o B y auxiliar a los profesores en una materia o curso específico, los ayudantes de profesor o investigador cuyo nombramiento sea por medio tiempo o por tiempo completo podrán ocupar los niveles A, B o C de acuerdo con su experiencia y preparación. En cuanto a los profesores o investigadores, de acuerdo con los estatutos tenemos que pueden ser ordinarios, visitantes, extraordinarios y eméritos. Los profesores ordinarios pueden ser de carrera o de asignatura, en cambio los investigadores siempre serán de carrera. Los profesores de asignatura se caracterizan porque su nombramiento está dado en función del número de horas clase que imparten y pueden ser interinos o definitivos y tener categoría A o B. Los profesores o investigadores de carrera dedican a la universidad medio tiempo o tiempo completo en la realización de labores académicas y pueden ocupar la categoría de asociado o titular y tener nivel A, B o C.

Continuando con la revisión de la manera en que está integrada la Unidad o Secretaria Administrativa de las dependencias universitarias, es sabido que el área de servicios generales está obligada a prestar los servicios de intendencia; jardinería; mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes muebles e inmuebles y al parque vehicular de la dependencia; transporte de equipo, documentos y personas; correspondencia interna y externa; fotocopiado y demás servicios generales. A esta área también le corresponde administrar los contratos de mantenimiento de equipo

eléctrico, electrónico, mecánico o de cómputo que la dependencia suscriba con algún proveedor de servicios.

Finalmente, el área de aprovisionamiento e inventarios tiene la función de proveer en las mejores condiciones de calidad y precio aquellos bienes, artículos de consumo y equipo que la dependencia requiera para llevar a cabo los objetivos para los que fue creada; así mismo de esta área depende un adecuado control del activo fijo de la dependencia en el que se incluye el mobiliario, equipo, herramientas y aparatos adscritos o adquiridos por la dependencia, así como el parque vehicular, los libros, revistas, videocasetes, etc que se encuentren en la biblioteca o en otras áreas de la dependencia, así como los bienes culturales (pinturas, esculturas, etc) existentes y las publicaciones que la dependencia genere, para ello se contará con los resguardos correspondientes debidamente firmados por los responsables de los mismos. La mayoría de las dependencias universitarias, asignan al área de aprovisionamiento e inventarios la administración de los contratos y la vigilancia del uso adecuado de los servicios de telefonía celular, aparatos de radiolocalización y uso discreto del servicio de larga distancia, aunque ocasionalmente esta función puede ser llevada por el área de contabilidad y presupuesto.

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PROGRAMA EDPAC

De manera general esta es la manera en que la universidad se organiza, ahora se revisarán los antecedentes que dieron origen al programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza (EDPAC) y posteriormente se analizarán sus características particulares y la forma en que se ha implementado en la institución.

Los primeros intentos universitarios por reconocer el desempeño de los trabajadores y que constituyen la base de los programas de evaluación de la calidad y eficiencia para el personal administrativo tanto de base, como de confianza los tenemos en la implementación de los estímulos por puntualidad y asistencia cuyas características y reglas están enunciadas en la cláusula 69 del Contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo vigente (CCT).

Sin embargo en el año 1990 con el objeto de generar una cultura orientada a la calidad en el trabajo, se organiza un programa de estímulos para el personal académico de la institución, esto debido a las presiones de los representantes de los académicos y a las presiones sociales para elevar el nivel educativo de la institución; en este programa de estímulos sólo tenían derecho a participar aquellas personas cuyo nombramiento académico fuera de carrera.

Para el año 1993 los beneficios del programa de estímulos al desempeño académico se extienden también al personal de asignatura, y comienza a generarse la presión por parte del Sindicato Único de Trabajadores de la UNAM para extender los beneficios económicos y motivacionales de un programa que reconozca el mérito del trabajador administrativo, esto sin menoscabo del premio que anualmente se proporciona al trabajador administrativo que lo obtenga en el concurso del mismo nombre. Así que para el año 1994 se implementa un programa de evaluación de la calidad y eficiencia para el personal administrativo de base, y finalmente en 1996 se establece el programa EDPAC para el personal de confianza.

Actualmente existen una gran cantidad de puestos tabulados o categorías administrativas que corresponden al personal de base o que cobra su salario en las partidas 151 y 155 del presupuesto universitario; por su naturaleza estas categorías están divididas en ramas (obrera, obrera especializada, administrativa). De cada una de estas categorías se tiene una cédula de identificación del puesto que enuncia tal como se describió en el capítulo dedicado al análisis de puestos, las tareas o funciones a realizar por el trabajador que ejerce el puesto, así como las especificaciones o requisitos del mismo; todas estas cédulas de identificación se encuentran reunidas en un Catálogo de Puestos cuya última edición revisada data de 1945.

Para el personal de confianza, definido porque la remuneración a su trabajo personal subordinado se eroga con las partidas presupuestales 161 y 165, no se tiene un catálogo de puestos con cédulas de identificación determinadas, simplemente se recurre a la forma en que la Ley Federal de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) lo definen, y cuyas características específicas se refieren a que realizan los trabajos de supervisión, fiscalización y control. De cualquier manera, tanto el personal

de base como el de confianza no padecen discriminaciones por su categoría en lo que se refiere a la aplicación de los estímulos por puntualidad y asistencia enunciados en la cláusula 69 del CCT, de hecho no existe un comité de evaluación que resuelva los casos de controversia, dado que para la adjudicación de dicho estímulo, la única prueba será la tarjeta de control de asistencia debidamente firmada por el trabajador y registrada por el reloj checador de la dependencia, al tratarse de una conducta objetiva y cuantificable: cumplir con la jornada y horario laboral firmado y pactado en el contrato individual de trabajo, no se prestan tantas situaciones de conflicto, de hecho es una práctica común que los casos especiales, las excepciones o las negociaciones que pudieran generar conflictos, se resuelvan internamente en cada dependencia a través de acuerdos entre los representantes del sindicato o el trabajador en cuestión y los representantes del titular o la autoridad, en la mayoría de los casos se trata del jefe de personal o el secretario administrativo.

DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA EDPAC

El Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza (EDPAC) se estableció dos años después de que estaba operando el Programa de Evaluación de Calidad y Eficiencia para el Personal Administrativo de Base, y en 1996 define su objetivo general con la idea de "otorgar reconocimiento por el buen desempeño del personal de confianza, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de la Institución" (DGP, 1996). Se establecen los mismos periodos de evaluación que tiene el personal sindicalizado con la idea de evitar los conflictos generados por las comparaciones entre los dos tipos de personal administrativo por un lado, y por otro porque en un periodo de un año se tendrían 3 mediciones a partir de cuyos primeros resultados se ajustaría el programa y se supondría que cada cuatrimestre facilitaría el seguimiento y registro de incidentes críticos por parte de los jefes evaluadores.

Para el caso de los programas de evaluación al desempeño para el personal administrativo de base, se instauró una Comisión Mixta de Evaluación, integrada por igual número de representantes de la autoridad y del sindicato, cuya función es la de

regular las políticas y normas que rigen el Programa de Calidad y Eficiencia para el personal sindicalizado a nivel de toda la Institución, y resolverá los casos de inconformidad o controversia que se presentasen. Dentro de las políticas de evaluación para el personal sindicalizado se establece que en cada dependencia se formará un Comité de Evaluación integrado por 3 representantes de la autoridad y 3 representantes designados por el Sindicato Único de Trabajadores de la UNAM (STUNAM), quienes avalarán las calificaciones obtenidas por los trabajadores, y en caso de no llegar a un acuerdo respecto de la evaluación y el bono o estímulo económico que le corresponde, turnarán el caso a la Comisión Mixta de Evaluación que resolverá de manera inapelable y definitiva lo conducente. Para la aplicación del programa de evaluación al desempeño para el personal de confianza, el Comité de Evaluación estará integrado por el titular de la dependencia o un representante designado por éste y dos funcionarios de segundo nivel jerárquico quienes resolverán los casos de inconformidad y cuyo dictamen será definitivo.

Las funciones que tendrá el Comité de Evaluación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza (EDPAC), son las siguientes:

Informar los lineamientos generales y específicos del programa y promover el cumplimiento de objetivos, el logro de indicadores de desempeño y el registro de incidentes críticos,

Ratificar o rectificar las calificaciones asignadas por los jefes evaluadores.

Turnar al secretario o jefe de la unidad administrativa la documentación pertinente para que se tramiten los pagos correspondientes.

Como se verá más adelante, estas funciones se vieron modificadas en 1997, al reformarse la forma de aplicación del programa, ya que en esa fecha se desarrolló un modelo para la asignación máxima de bonos para cada dependencia, con el fin de propiciar un uso más racional de los recursos económicos y que los bonos se distribuyeran de manera equitativa entre el personal administrativo de confianza, por el momento es importante mencionar que sobre este comité recae la responsabilidad de vigilar que la suma de los bonos obtenidos por los trabajadores que tienen derecho al estímulo, no exceda el puntaje asignado a la dependencia de acuerdo con el número de trabajadores que tienen derecho a participar el programa.

El programa EDPAC está normado por las circulares DGP748,62/96 y 32/96, emitidas en 1996 por la Dirección General de Personal, en dichos documentos se dan a conocer los lineamientos y políticas en los que se basará el programa y el procedimiento específico para su aplicación; en el año de 1997, se reestructura la organización de la UNAM en lo que se refiere a la Dirección mencionada y la Coordinación de Asuntos Laborales, por lo que la administración del programa EDPAC pasa a ser coordinado por la Dirección General de Normatividad y Sistemas Administrativos (DGNSA), así que esta instancia emite las circulares DGNSA/2/97 y 5/97, en las que se establecen nuevas políticas y formas de aplicar el programa basadas en los resultados obtenidos en las evaluaciones de 1996.

Después de aplicar el programa en 1996, se observó que la distribución de los bonos no se dividía conforme a una curva normal, sino que se presentaban frecuencias muy bajas de asignación en los bonos A y B, frecuencia baja de asignación del bono C, frecuencia regular en la asignación del bono D, y finalmente una distribución muy alta de los bonos de calificación E. Por esta razón se reorganiza el programa y ahora se abre un taller de capacitación en la institución al que se invita a participar a los secretarios y jefes de unidad administrativa a fin de que ellos a su vez capaciten y orienten a los jefes de segundo nivel jerárquico y a los evaluadores, dicho taller se denominó "Elementos para la aplicación del programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza EDPAC" aquí es definido el objetivo del programa como "propiciar un cultura de trabajo, orientada a la calidad y la productividad del personal administrativo de confianza, bajo un esquema de mayor compromiso hacia los objetivos de la institución" (DGNSA, 1997).

Las instancias que intervienen en la aplicación del EDPAC son: el trabajador evaluado, el evaluador, el jefe del evaluador, el Comité de Evaluación de la dependencia, el secretario o jefe de la unidad administrativa, la Dirección General de Normatividad y Sistemas Administrativos (DGNSA) y la Dirección General de Personal (DGP).

Las políticas sobre las que descansa el programa EDPAC, y los requisitos del mismo son los siguientes:

- a) La población trabajadora que podrá beneficiarse del programa EDPAC será aquélla que cobra su percepción salarial con cargo a las partidas presupuestales 161 y 165.
- b) La evaluación será obligatoria para todo el personal y se hará en función del trabajo cotidiano y de las aportaciones adicionales relativas a la solución de problemas o al mejoramiento del trabajo. Así mismo todo el personal evaluado recibirá retroalimentación.
- c) El periodo de evaluación es cuatrimestral.
- d) Tienen derecho a inscribirse los trabajadores que tengan un 95% de asistencia en el periodo a evaluar. Dentro del 5% de inasistencias aceptado sólo se aceptarán las justificaciones o permisos que menciona la cláusula 69 del contrato colectivo de trabajo que se refiere a los estímulos por puntualidad y asistencia con la salvedad que las instancias internas de la dependencia pueden considerar algunas otras justificaciones, siempre y cuando lo autorice la DGNSA.
- e) Cualquier falta injustificada descalifica al trabajador para el otorgamiento del estímulo.
- f) Se requiere puntualidad en la jornada laboral completa del trabajador.
- g) La antigüedad mínima para tener acceso al programa EDPAC es de 6 meses. Cuando se trate de trabajadores cuyo nombramiento anterior haya sido de base, se considerará para su evaluación inclusive el tiempo anterior a su categoría de confianza y deberá presentar su inscripción al Programa de Calidad y Eficiencia. El trabajador podrá acceder a la parte proporcional del bono, siempre y cuando haya laborado al menos el 51% del periodo a evaluar, una vez que su jefe lo solicite y el Comité de Evaluación de la Dependencia lo autorice.
- h) El personal que se encuentre comisionado será evaluado en la dependencia donde presta sus servicios, es decir donde se lleva a

cabo la comisión. Esta dependencia enviará la documentación correspondiente debidamente requisitada (cédula de evaluación y justificantes) a la dependencia de adscripción del trabajador para que sea incluido en la Relación de Trabajadores Acreedores al Bono EDPAC.

- i) Los niveles de bono son cinco y a cada uno le corresponde un porcentaje del sueldo tabular mensual asignado a la categoría del trabajador inscrito, de la siguiente forma:

Nivel del bono	% de sueldo
A	18%
B	36%
C	54%
D	72%
E	90%

- j) En caso de que un trabajador obtenga el nivel E durante las tres evaluaciones del año, tendrá derecho a que se le adjudique un bono de reconocimiento adicional de 17.5 días de salario tabular mensual.
- k) El pago se realiza en una sola exhibición.
- l) El comité de evaluación determina los requisitos adicionales a cumplir de manera particular en la dependencia.

A continuación se mencionan las funciones y atribuciones del Comité de Evaluación, que aunque en una gran medida permanecen constantes respecto a las que tenía en 1996, se adicionan algunas responsabilidades:

Al inicio del periodo a evaluar, informar de los lineamientos generales y específicos del programa a todos los evaluadores de su dependencia.

Promover el cumplimiento de los objetivos de la dependencia, sentando las bases para el cumplimiento de los objetivos de cada área.

Durante el periodo de evaluación, vigilar que el programa se aplique internamente conforme a los lineamientos establecidos.

Al finalizar el periodo, verificar el cumplimiento de los lineamientos, así como la objetividad de las evaluaciones.

Asignar los niveles del bono, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta el logro de los indicadores de desempeño y el registro de incidentes críticos del trabajador evaluado.

Registrar en el disquete proporcionado por la DGNSA los niveles de bono obtenidos por cada trabajador en el programa EDPAC y a través de dicho disquete realizará la impresión de la Relación de Trabajadores Acreedores al Bono.

Turnar a los jefes evaluadores los registros de incidentes críticos y las cédulas de evaluación tanto de los trabajadores que se hicieron acreedores al bono, como de aquellos que no lo obtuvieron.

Ratificar o rectificar la asignación de puntajes de acuerdo con los parámetros establecidos y turnar la documentación al secretario o jefe de la unidad administrativa para que se tramiten los pagos correspondientes.

Mantener oportunamente informados a los jefes evaluadores respecto de los resultados de la evaluación.

Por otro lado las atribuciones del Comité de Evaluación son vincular los objetivos de la dependencia con los objetivos de cada área. Determinar las políticas internas para la asignación del bono y vigilar que no se exceda el puntaje asignado a la dependencia. Solicitar a los jefes evaluadores los registros de incidentes críticos para ratificar o rectificar las evaluaciones. Proponer los canales de comunicación que propicien la retroalimentación. Finalmente de este comité dependerá la asignación y registro del bono de cada trabajador.

El programa EDPAC, en un principio (1996), manejó los mismos factores de evaluación que el programa de Calidad y Eficiencia para el personal de Base, dichos factores son rendimiento; calidad del trabajo; iniciativa e interés en el trabajo; conocimiento del trabajo; uso y cuidado del material y equipo de trabajo y asistencia y puntualidad; estos seis factores se definían de la misma manera que en las cédulas de evaluación para el personal de base (Anexo 1), como se indican en la siguiente Tabla:

TABLA 1.- Definición y valores de cada uno de los rasgos que se evalúan en el programa de Calidad y Eficiencia para los trabajadores administrativos de Base y que fueron aplicados en la primera etapa del programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza EDPAC, en 1996.

FACTOR	VALOR DEL FACTOR	DEFINICION	CALIFICACION	DEFINICIÓN
RENDIMIENTO	15	Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos	Excelente Notable Adecuado Suficiente	Supera ampliamente el volumen de trabajo que tiene encomendado antes del tiempo solicitado. Cumple con el volumen de trabajo que tiene encomendado dentro del tiempo establecido. Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa mínimamente el tiempo estipulado para su entrega. Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa ampliamente el tiempo estipulado para su entrega
CALIDAD DEL TRABAJO	15	Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de conformidad con las normas	Excelente Notable Adecuado Suficiente	Realiza trabajos precisos, confiables y no requiere de supervisión. Realiza su trabajo sin errores empero requiere de supervisión mínima. Realiza su trabajo con escasos errores, por lo que necesita supervisión. Realiza su trabajo con errores frecuentes, por lo que necesita constante supervisión.
INICIATIVA E INTERES EN EL TRABAJO	8	Frecuencia y disposición para proponer y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y metas de trabajo, sin menoscabo a las políticas generales.	Excelente Notable Adecuado Suficiente	Siempre muestra disposición para colaborar y frecuentemente propone cambios que pueden mejorar los métodos de trabajo. Muestra disposición para colaborar y ocasionalmente sugiere alternativas o soluciones a los diferentes problemas que se presentan. Realiza la tareas que se indican, se inclina a seguir los lineamientos establecidos y si encuentra irregularidades, las reporta. Se limita a cumplir con las instrucciones.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	8	Habilidad demostrada para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas del equipo necesario en la ejecución del trabajo contratado, que	Excelente Notable Adecuado	Sobresaliente en la habilidad y dominio de sus funciones, así como en los elementos para su desarrollo. Dominio total de los elementos y actividades necesarios para desempeñarse en el puesto contratado. Dominio aceptable de los

		se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.	Suficiente	elementos y actividades necesarios para desempeñarse en el puesto contratado. Posee los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
USO Y CUIDADO DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO	2	Responsabilidad que asume el trabajador en su desempeño para el adecuado uso, conservación, mantenimiento, custodia y aprovechamiento racional de los materiales y equipo de trabajo.	Excelente Notable Adecuado Suficiente	Uso y aprovechamiento óptimo, al grado de requerir de dotaciones, mantenimiento o reparaciones en periodos más amplios a los programados. Uso de los materiales y equipo siempre en buenas condiciones de acuerdo con las dotaciones y reparaciones programadas. Los materiales se agotan generalmente con las dotaciones programadas y el equipo ocasionalmente requiere de reparaciones adicionales a las programadas. En ocasiones el uso y conservación que le da a las herramientas y al equipo no es el adecuado.
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	2	Es la constancia con que se presenta todos los días laborales y se sujeta a las horas pactadas de trabajo para el puesto contratado.	Excelente Notable Adecuado Suficiente	No falta ni llega tarde. No falta y eventualmente llega tarde. Ocasionalmente falta pero no llega tarde. Constantemente falta y/o llega tarde.

El hecho de utilizar la misma cédula de evaluación para el personal de base y de confianza, trajo como consecuencia que el sindicato ejerciera mucha presión en términos de su viejo argumento que básicamente consiste en que el personal de confianza realiza labores que le corresponden al personal de base y que por ello éstos pierden su fuente de trabajo, así que se modificó la cédula de evaluación para el personal de confianza y se le añadieron valores relativos a la supervisión, fiscalización y labores de carácter confidencial que definen desde la Ley Federal del Trabajo al personal con funciones de confianza.

Por ello a partir de 1997, la cédula de evaluación del EDPAC quedó integrada por 5 factores y grados básicos o de aplicación general, y dos factores complementarios para evaluar a jefes o personal con trabajadores a su cargo (Anexo 2). La nueva definición de factores consideró que cada uno de estos factores podía tener una de

cuatro calificaciones, y cada una de estas calificaciones se consideró dentro de un rango de una escala numérica; es decir cada factor podía calificarse del I al IV, en donde I implica que no se cumple con lo esperado y se podrían asignar valores numéricos del 1 al 3; la calificación II supone que el desempeño del trabajador está por debajo de lo esperado y puede tener valores de 4 al 6; la calificación III se refiere a que el trabajador cumple con lo esperado y puede asignársele el valor 7 u 8 numéricos; finalmente el valor IV define que el desempeño del trabajador supera lo esperado y se le podrían asignar un valor numérico de 9 o 10.

Los factores fueron definidos dentro de las cédulas de evaluación por preguntas específicas, y el valor de la escala numérica asignada por el evaluador y ratificada por el jefe del evaluador se debía multiplicar por un factor constante, para que se adquiriera un máximo de 100 puntos de calificación para la asignación de un nivel de bono; la definición de los factores básicos o de aplicación general se hizo de la siguiente manera:

a) Calidad

¿Realiza su trabajo con errores que repercuten en el resultado de su labor?

I. Frecuentemente

II. Regularmente.

III Algunas veces.

IV. Casi nunca / nunca.

b) Cantidad

¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?

I. Casi nunca.

II. Algunas veces.

III. Casi siempre.

IV. Siempre.

c) Oportunidad

¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?

- I. Casi nunca.
- II. Algunas veces.
- III. Casi siempre.
- IV. Siempre.

d) Disposición

¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia, incluyendo situaciones extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?

- I. Casi nunca.
- II. Algunas veces.
- III. Casi siempre.
- IV. Siempre.

La estimación del puntaje A, B, C y D se multiplicaba por una constante de 2.2 para obtener un puntaje "ponderado" máximo de 88 (4 factores X valor numérico máximo de 10 X constante 2.2 = 88 de puntaje ponderado).

e) Iniciativa.

¿Propone o realiza trabajos por decisión propia, que contribuyen al logro de las metas y/o solución de problemas?

- I. Casi nunca.
- II. Algunas veces.
- III. Casi siempre.
- IV. Siempre.

Este factor E, se multiplicaba por un factor constante de 1.2, para obtener un puntaje ponderado máximo de 12 puntos; que al sumarse con los puntajes ponderados para los factores básicos A, B, C y D daban 100 puntos, a partir de los cuales, se asignaba el nivel de bono o estímulo económico para el trabajador.

Los factores adicionales contemplados para los trabajadores que ejercen funciones de jefes son los que se definen a continuación. Estos dos rasgos adicionales eran ponderados al multiplicar la escala numérica asignada por el evaluador, por un factor de 5, lo que daba un total de 100 puntos (2 factores X valor numérico máximo de 10 puntos X constante 5 = 100 de puntaje ponderado a promediar con los factores anteriores). Así que para obtener la calificación para otorgar el nivel de bono, se obtenía un promedio del puntaje ponderado de los factores básicos A, B, C, D y E y el puntaje ponderado de los factores complementarios F y G:

f) Liderazgo y supervisión.

¿Conduce al personal hacia el logro de los objetivos de su unidad de trabajo?

- I. Casi nunca logra que el personal a su cargo alcance los objetivos de su unidad de trabajo.
- II. Regularmente logra que el personal a su cargo alcance los objetivos de su unidad de trabajo.
- III. Casi siempre logra que el personal a su cargo alcance los objetivos de su unidad de trabajo.
- IV. Siempre logra que el personal a su cargo alcance los objetivos de su unidad de trabajo.

g) Toma de decisiones

¿Selecciona el curso de acción más adecuado?

- I. Frecuentemente toma decisiones equivocadas.
- II. Regularmente toma decisiones equivocadas.
- III. Eventualmente toma decisiones equivocadas.
- IV. Siempre toma decisiones adecuadas.

El jefe inmediato del trabajador, evalúa el desempeño del mismo y posteriormente el jefe del evaluador, pondera dicha calificación y la ratifica o rectifica dando la evaluación casi definitiva, para ello el jefe del evaluador deberá considerar las observaciones anotadas por el jefe evaluador relativas a los aspectos a mejorar y las

acciones a seguir por parte del trabajador en un espacio designado para tal efecto en la cédula y que se denomina "Argumentación". Una vez hecho esto, las cédulas de evaluación se turnan al Comité evaluador quien asigna la calificación definitiva y en caso de modificar la calificación asignada por el jefe evaluador y su superior, llenará el recuadro de observaciones que para ese fin se ha previsto en la cédula de evaluación.

Por último la cédula deberá estar firmada por las tres instancias que intervinieron en la evaluación: el jefe inmediato del trabajador, el jefe del evaluador y el secretario del Comité Evaluador además que se deberá requisitar una hoja de Registro de Incidentes Críticos en donde se indique el nombre del factor que se afecta con la acción adecuada o no del trabajador, la descripción misma de la acción o incidente en términos de los factores de evaluación y la fecha en que este incidente ocurrió (Anexo 3).

Como ya se mencionó a través del comportamiento del programa EDPAC en su primera etapa, se observó que éste seguía la misma tendencia que programa de Calidad y Eficiencia para el personal de Base, y que se encontraba una distribución de bonos muy baja para los puntajes A, B y C, alta para el bono correspondiente a la letra D, y muy alta para el bono de calificación E. Lo que llevó a la conclusión que el bono estaba siendo otorgado más como un sobresueldo que como una evaluación al desempeño, además de que al considerar el costo al presupuesto universitario de los dos programas de evaluación, se concluyó que la carga presupuestal era lo suficientemente alta como para considerar alternativas para la aplicación del programa EDPAC.

Por ello se recurrió a implementar un modelo cuyo objetivo era distribuir objetiva y racionalmente los recursos asignados para el pago del bono de evaluación del desempeño; ya que anteriormente se habían utilizado las técnicas que incluían el establecimiento de parámetros de desempeño a través de metas y normas; el registro de incidentes críticos y la escala gráfica de calificaciones en la cédula de evaluación y que esto no era suficiente para que los evaluadores y los jefes de los mismos fueran objetivos en la asignación de sus calificaciones, así que se determinó que el programa EDPAC incorporaría un modelo estadístico de distribución forzada de bonos basado en la *curva normal*, partiendo de la premisa de que el desempeño de todos los trabajadores no es igual, por lo que un grupo menor se distinguirá por su desempeño

aceptable, otro grupo mayor se distinguirá por su desempeño notable y otro grupo también reducido mostrará un desempeño sobresaliente y excepcional.

El nuevo modelo de asignación de bonos implicó que el valor de cada nivel de bono se transformara en puntos específicos, de la siguiente manera:

TABLA 2. Muestra los puntos asignados para cada nivel de bono del programa EDPAC, así como el rango de calificación o "puntaje ponderado" que le corresponde.

NIVEL	RANGO DE CALIFICAION	% SUELDO TABULAR	PUNTOS POR NIVEL DE BONO
A	60 a 70	18	1
B	71 a 80	36	2
C	81 a 90	54	3
D	91 a 95	72	4
E	96 a 100	90	5

De acuerdo con esta tabla, a cada dependencia se le asigna un máximo de puntos a utilizar, lo cuales se calculan a partir de una distribución normal forzada en la que el porcentaje de población que puede alcanzar el nivel A del bono es máximo del 5%; al nivel B del bono será del 15%, al nivel C del bono el 40%, al nivel D del bono el 25% y por último al nivel E tendrá un 15% de la población de trabajadores de confianza de la dependencia.

Para determinar el número de puntos que le corresponde a la dependencia, se multiplica el número de trabajadores vigentes en nómina por el factor 3.3, para permitir la comprensión de este factor, la DGNSA propuso el ejemplo hipotético explicado en la tabla 3, en una población de 100 trabajadores de confianza:

TABLA 3. Obtención del factor 3.3 para multiplicar el número total de trabajadores vigentes en nómina y obtener el máximo de puntos a distribuir al asignar los bonos de evaluación.

NIVELES	A	B	C	D	E	
Valor en puntos por nivel	1	2	3	4	5	
Número máximo de bonos por nivel en una población de 100 trabajadores	5	15	40	25	15	
Equivalente en puntos	5	30	120	100	75	330 puntos en total por 100 trabajadores

Así pues, a partir de 1997 se descentraliza el presupuesto para el pago de estímulos al desempeño para el personal de confianza, y la Dirección General de Programación y Presupuestación ordena que se asignen 3.3 puntos por cada trabajador que se encuentre vigente en nómina en el momento de concluir el periodo de evaluación con lo que se conforma un pool o banco de puntos a distribuir de acuerdo con las calificaciones que los jefes evaluadores asignen a sus trabajadores de confianza, esos son los puntos en base a los cuales el comité de Evaluación de la dependencia rectificará o ratificará las cédulas de evaluación que requirieron los jefes evaluadores.

La DGNSA consideró que para hacer más objetivas las calificaciones y que el nivel del bono asignado no se considerara como un sobresueldo, sino como un factor motivacional hacia el trabajo de calidad, instruyó a las dependencias para que obligadamente establecieran objetivos y metas de trabajo a cumplir para poder tener bases al momento de asignar la evaluación. Dichos objetivos deberían ser personales, de equipo de trabajo y de la organización o dependencia. Tal como se manejó en el taller del programa EDPAC, los jefes evaluadores deberían plantear las metas a alcanzar en términos de los resultados que se esperaba obtener al final del periodo de

evaluación enunciando el lapso de tiempo y los recursos que deberán solicitar a la dependencia para que la meta fuera alcanzada.

Así mismo, se continuó con la aplicación del método de Incidentes Críticos, y cada jefe evaluador debería entregar al Comité de Evaluación de la dependencia su formato de incidentes debidamente formulado y requisitado a fin de que basado en los resultados y errores de los trabajadores, se pudiera ratificar y rectificar el nivel de bono alcanzado. Ello supone que el jefe evaluador a lo largo del periodo de evaluación va registrando en una bitácora, las actuaciones relevantes del trabajador(es) evaluado(s), obviamente registra tanto los sucesos positivos como los negativos no cotidianos, es decir actividades no rutinarias del trabajador en cuestión. La DGNSA propone que también el trabajador evaluado haga su propio registro de incidentes críticos a fin de intercambiar opiniones durante la retroalimentación posterior a la asignación de la calificación; y sugiere a los evaluadores que en el formato de Incidentes críticos también anoten la ponderación del impacto o consecuencias de los hechos del trabajador.

Finalmente quedó claro que era obligatoria la retroalimentación al trabajador, para que éste conociera sus actuaciones positivas como las negativas y los resultados obtenidos durante el periodo de evaluación. Por lo que se planteó que esta información sobre el desempeño se hiciera tanto en el momento que ocurría la acción como al final de la evaluación del desempeño. La entrevista de retroalimentación debía abarcar la comparación de las metas establecidas con los resultados obtenidos y proporcionar reconocimiento a las aportaciones o puntos positivos, y mencionar la necesidad de corrección de los resultados negativos o de los errores cometidos; así como el establecimiento de nuevas metas para el siguiente periodo de evaluación.

Para concluir con este capítulo, en la tabla 4 se presenta el esquema conceptual que rige el Programa EDPAC a partir de 1997.

TABLA 4. Instancias participantes y actividades que realizan en las diferentes etapas del programa EDPAC.

ETAPA DEL PROGRAMA / INSTANCIA	EVALUADOR	JEFE DEL EVALUADOR	COMITÉ DE EVALUACIÓN	DIR. GRAL. DE NORMATIVIDAD Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
AL INICIO DEL PERIODO DE EVALUACIÓN	Establece con la participación de sus colaboradores los parámetros de desempeño (metas y normas)	Ratifica o rectifica los parámetros iniciales establecidos		
DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN	Registra los incidentes críticos y retroalimenta al trabajador.			
AL FINALIZAR EL PERIODO DE EVALUACIÓN	Evalúa al trabajador. Asigna el grado que corresponda a cada factor.	Ratifica o rectifica y asigna la calificación.	Verifica el cumplimiento de los requisitos y la objetividad de la evaluación. Ratifica o rectifica la asignación de la calificación y asigna el nivel del bono. Verifica no sobrepasar el nivel presupuestal asignado a la dependencia.	Envía la información a la Dirección General de Personal para el pago en nómina. Genera las estadísticas e informes necesarios.
AL CONCLUIR LOS TRABAJOS DEL COMITE	Informa al trabajador el nivel de bono obtenido y realiza una entrevista de retroalimentación	Notifica al evaluador el nivel de bono alcanzado por el trabajador.		

La autora de este trabajo no tiene acceso a estadísticas o información condensada de los resultados obtenidos durante la aplicación de esta segunda modalidad del programa EDPAC, ya que esa información es considerada como confidencial y sólo los titulares de algunas dependencias tienen acceso a ella, pues la toma de decisiones que reforma, modifica o adiciona los requisitos, funciones o atribuciones de las instancias que intervienen en el EDPAC depende de dicha información; sin embargo, en la práctica fue posible constatar algunos fenómenos interesantes, pues esta distribución forzada de los puntos o de los bonos en lo interior de las dependencias generó algunos problemas, por un lado que los evaluadores continuaban asignando altas calificaciones a sus subalternos y los jefes evaluadores las ratificaban para evitar posibles conflictos internos, por lo que le quedó al Comité de

Evaluación rectificar las asignaciones de bono y "bajar" el nivel del mismo, para no excederse del pool o banco de puntos asignados, obviamente esto trajo un costo en la motivación del trabajador.

Así mismo y para evitar roces o conflictos mayores en una gran cantidad de dependencias, a nivel de negociación interna se concluyó la asignación a todo el personal del nivel de bono que corresponde a 3 puntos (el nivel C) y con ello evitar conflictos de quién obtenía el grado más alto o el bono de mejor retribución económica.

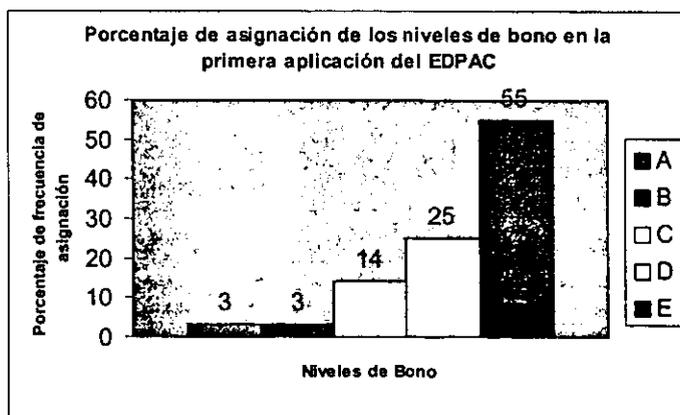
Otro fenómeno interesante que se presentó es el que se "jerarquizó" la asignación del bono, es decir al personal de confianza que depende directamente del director o titular de la dependencia, se le asignaban el nivel de bono E que es el más alto; al personal que dependía del nivel jerárquico inmediato inferior, se le asignaba el nivel de bono D; y así sucesivamente, para que al personal cuyo jefe inmediato era de tercer nivel o inferior, se le asignaban los bonos B y A que son los que menor retribución económica reciben.

Con esto se presentó un visible descontento en la población y muchos de ellos solicitaron su renuncia al programa de Estímulos al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza (EDPAC), pero a diferencia del programa para el personal de base, en el EDPAC no es posible renunciar, y de acuerdo con las políticas enunciadas, todos los empleados de confianza son evaluados, al margen de que se hagan acreedores o no a algún nivel de bono; por esta razón se presentó un tercer fenómeno interesante en el comportamiento de las asignaciones del bono a nivel de las dependencias y consiste en una "rotación" del nivel E del bono de acuerdo con el pool de puntos que tiene disponibles la dependencia, en nuestro ejemplo de una población de 100 trabajadores de confianza, se tendría un pool de 330 puntos a repartir (100 trabajadores X factor 3.3= 330 puntos); considerando que el bono E "gasta" 5 puntos de ese pool por cada trabajador que se le asigne, se determinó que a 66 trabajadores por vez les correspondería obtener el bono de más alta remuneración económica (66 trabajadores X 5 puntos del nivel E = 330 puntos asignados presupuestalmente), los 34 trabajadores restantes que no adquirirían el bono en ese periodo de evaluación podrían acceder al nivel E en ocasiones posteriores, de acuerdo con el rol que para tal efecto se realizaba. Muy similar a este proceso de realización de una lista para la entrega de

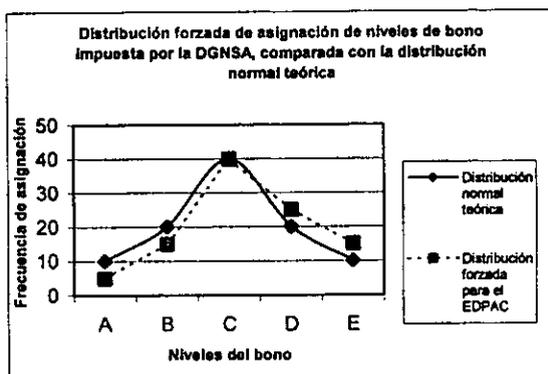
bono E a la población de una dependencia, se presentó el hecho de que para evitar el conflicto de que los trabajadores que no accedían al bono en un periodo específico, y por ende no recibían ninguna compensación económica, en algunas dependencias se decidió asignar proporcionalmente el nivel A o B del bono a una parte de la población y el resto de los puntos asignados se repartía para proporcionar el nivel E del bono por lo menos a la mitad de la población de confianza evaluada. En el ejemplo típico de 100 trabajadores que hemos venido manejando, la distribución sería de la siguiente manera, a 50 personas se les asignaría el bono E, lo que implica que del pool de 330 puntos se consumirían 250; a 30 trabajadores se les asignaría el bono B con lo que del remanente de 80 puntos del pool nos quedarían 20 puntos (30 trabajadores X 2 puntos del nivel B = 60 puntos del pool a gastar), por lo que al resto de 20 personas se le asigna el nivel A y así no se excede el presupuesto de puntos asignado a la dependencia.

Las gráficas siguientes muestran el comportamiento de estos ejemplos con la finalidad de que quede más claro, con la salvedad de la gráfica 1 en la que se muestra el comportamiento del programa EDPAC en su primera fase de implementación en 1996, de acuerdo con los datos proporcionados por la DGNSA durante una reunión informativa con los secretarios y jefes de unidad administrativa que tuvo como finalidad sentar las bases para las modificaciones de 1997.

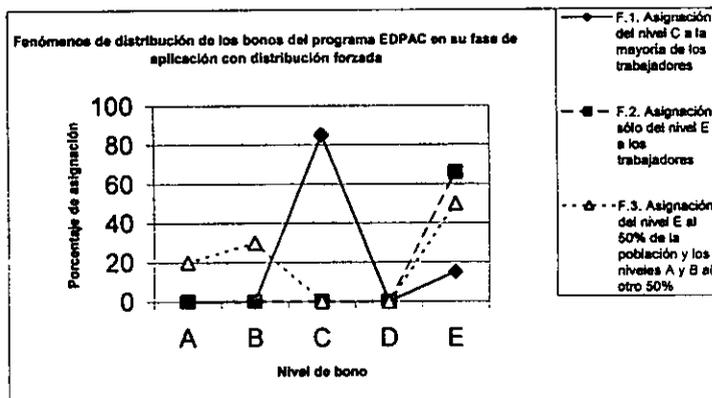
Gráfica 1. Porcentaje de asignación de los niveles de bono en el primer periodo de evaluación del EDPAC:



Gráfica 2. Distribución forzada de asignación de niveles de bono impuesta por la DGNSA, comparada con la distribución normal teórica.



Gráfica 3. Distribución de los bonos del programa EDPAC en su fase de aplicación con distribución forzada.



Ante estos problemas, la Dirección General de Normatividad y Sistemas Administrativos, la Dirección General de Personal, la Dirección General de Programación y Presupuestación y las instancias jurídicas correspondientes, llegaron al acuerdo de permitir niveles de bono de mayor retribución económica a aquellas dependencias que pudieran obtenerlos a través de negociar sus suficiencias presupuestales de algunas partidas de ejercicio directo, o de la administración de ingresos extraordinarios.

CONCLUSIONES

Desde hace unas décadas el psicólogo ha podido ejercer su vida profesional dentro de la administración de recursos humanos en diferentes organizaciones, a lo largo de este ejercicio el psicólogo tiene que competir con diferentes profesionales como son los médicos, los contadores públicos, los administradores de empresas, los ingenieros industriales entre otros; sin embargo en la práctica vemos que la dificultad principal con la que se enfrenta es que aún hay personas que consideran que el objeto de estudio de la psicología es "la mente" y por consecuencia el psicólogo no es visto como un profesional capaz de ser crítico observador y modificador de la conducta, frecuentemente sólo le es concedida la capacidad de evaluar a los aspirantes y candidatos a laborar en las empresas, y por consecuencia su campo de acción se ve reducido al área de reclutamiento y selección de personal; aún con estos prejuicios que obstaculizan su desarrollo profesional, los psicólogos poco a poco han ido demostrando sus capacidades en otras áreas de la administración de recursos humanos como la capacitación, el adiestramiento al personal y la implementación de programas de desarrollo para los individuos que forman parte de las empresas.

Corresponde a las nuevas generaciones de psicólogos tomar conciencia de su papel como generador de productos y servicios dentro de las organizaciones empresariales, y hacer lo necesario para que la vieja idea de que el psicólogo es un profesional exclusivamente clínico o terapéutico llegue a su fin y dé paso a la idea de que el psicólogo puede desempeñarse con singular éxito en las tareas del análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, valuación de puestos y salarios, evaluación del desempeño, fortalecimiento de las relaciones laborales, etc., toda vez que durante su formación profesional desarrolla habilidades extraordinarias para observar la conducta de manera objetiva y para descomponer las tareas en conductas cuantificables, lo que conduce a que sea capaz también de asignarle valores numéricos a los puestos de acuerdo con las condiciones en las que se desempeñan y el esfuerzo que requieren.

En este trabajo se dedicó un capítulo al análisis de puestos porque es importante no perder de vista que esta es una herramienta básica que le permitirá al psicólogo

realizar su labor de manera eficiente, pues gracias a las cartas descriptivas de puesto, el profesionista podrá conocer detalladamente las tareas que tiene que realizar la persona que desempeñe un puesto tanto a nivel cotidiano como esporádico o mensual, lo que podrá ayudar a seleccionar al personal adecuado con menor costo para la empresa y será una ayuda pues en la cédula del puesto se especifican los requerimientos de edad, escolaridad y experiencia que requiere cubrir cualquier aspirante al puesto; además de que el análisis de puesto ayudará en el proceso de adaptación o inducción de las personas recién contratadas dado que será sumamente fácil explicarles su labor dentro de la empresa, así como el lugar que ocupan dentro del organigrama pues en las cédulas de identificación del puesto se enuncian los puestos a los que el trabajador debe reportar los resultados de su labor diaria, así como los puestos que deben rendirle informes periódicos. El análisis de puestos por otro lado, es una herramienta fundamental para guiar la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, pues al mencionar las actividades que deben ser dominadas por los trabajadores, orientarán al psicólogo para realizar sus programas de capacitación y los cursos que son necesarios para el personal distinguiendo entre los cursos o conocimientos que los trabajadores quieren adquirir y los cursos o conocimientos que los trabajadores requieren adquirir. Además el análisis de puestos es o debiera ser la base para todos los programas de evaluación al desempeño, sin embargo en la práctica profesional se ve que desgraciadamente esto no siempre es así, y que en muchos casos la evaluación del desempeño se ve como una tarea más a cumplir y no se realiza bajo ningún precepto de objetividad, si no que se otorgan las calificaciones como sobresueldos en lugar de darle la importancia que tiene.

En el caso particular que se expone en este trabajo, el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal de Confianza de la UNAM (EDPAC), se tienen varios problemas relacionados con la desvinculación con el análisis de puestos; por un lado el hecho de que a la fecha de elaboración de este reporte no existe en la UNAM un catálogo de puestos para el personal administrativo de confianza facilita que las calificaciones del programa se realicen sin una base objetiva, y además no se tiene un parámetro estándar de comparación entre la conducta esperada o ideal del sujeto con la ejecución real en el desempeño cotidiano de dicho trabajador.

Si se revisa en primer lugar el hecho de que el personal administrativo de confianza no cuenta con un catálogo de puestos se detecta que las autoridades universitarias no han realizado acciones concretas para elaborar uno porque desde hace varias décadas han tenido el problema con el sindicato de que éste argumenta que el personal de confianza les quita su fuente de trabajo al realizar en su desempeño cotidiano labores tabuladas o que están dentro del catálogo de puestos del personal administrativo de base. Por otro lado a partir de que el sindicato imputó todas las plazas de confianza, en cada una de las dependencias universitarias el secretario o jefe de unidad administrativa en colaboración con los jefes inmediatos de alguna plaza vacante deben justificar la contratación de personal de confianza ante la Dirección General de Normatividad y Servicios Administrativos (DGNSA) a través de explicitar las tareas que va a realizar así como demostrar que estas tareas son de supervisión, fiscalización, control o de carácter confidencial, esto se hace en cada dependencia para todas las plazas que queden vacantes y cuyo nombramiento sea de confianza; en lugar de que se tenga un documento único en el que se tipifiquen todos los puestos de confianza y se describan. Esto ocasiona una sobrecarga de trabajo para secretarios y jefes de unidad y hace que la DGNSA tenga que dictaminar la procedencia o no de contratar a personal de confianza para un mismo puesto (por ejemplo secretarias, técnicos, subjefe de área, etc) para diferentes dependencias (Direcciones generales de proveeduría, de obras y servicios generales, de CENDIS, etc.)

Si se compara el programa EDPAC con el de su antecedente que es básicamente el programa de Estímulos a la Calidad y Eficiencia para el Personal de Base de la UNAM (ECE), vemos en los hechos que en ninguna de las dependencias de la UNAM se realizan las evaluaciones al desempeño en función del catálogo de puestos vigente; que además no ha sido revisado desde 1945, debido a las presiones sindicales. Es decir, para el programa EDPAC no existe un catálogo de puestos vigente donde comparar el desempeño real del trabajador con el desempeño esperado, pero en el caso del ECE donde se podría esperar que los jefes evaluadores se basaran en las cédulas de identificación del puesto para dar sus calificaciones, vemos que esto no se hace, que en la mayoría de los casos los jefes evaluadores ni siquiera cuentan con copias de estas cédulas y que realizan sus evaluaciones cediendo a las presiones

sindicales y cometen los principales errores que se mencionaron en el capítulo de evaluación al desempeño, es decir el efecto halo, la tendencia central y los prejuicios. En algún momento, la unidad administrativa de la Dirección General de Personal se dio a la tarea de elaborar una herramienta que sirviera de base para la asignación de calificaciones del programa ECE definiendo las categorías de evaluación (Excelente, Notable, Adecuado y Suficiente) para cada uno de los factores o rasgos de evaluación (rendimiento, calidad en el trabajo, conocimiento del mismo, iniciativa, etc), en este intento se mencionaban las tareas que debiera cubrir un trabajador con un puesto determinado de acuerdo con la cédula de identificación de puestos, esta noción fue sometida a la consideración del área correspondiente de la DGNSA y no tuvo soporte debido a las presiones sindicales. Sin embargo en el anexo 4 de este trabajo se muestra un ejemplo de esta labor a fin de que en el futuro se le hagan las correcciones necesarias y sea utilizada, en la medida de lo posible.

En cuanto a la implementación del programa EDPAC vemos que en sus aplicaciones iniciales los secretarios y jefes de unidad carecían de información suficiente del programa, éste fue visto en la práctica como una tarea más a cumplir, como un exceso de trabajo pues implicaba la evaluación del personal de confianza, así que simplemente se optó por lo que menos trabajo representaba y era asignar altas calificaciones indiscriminadamente al personal de confianza. Esto además estaba ampliamente justificado ya que en su etapa inicial el programa definía su objetivo sesgado al "buen" desempeño de los trabajadores, en lugar de sólo centrarse en la conducta laboral sin poner de relieve el buen o mal desempeño de los trabajadores.

Como se mencionó en el capítulo V donde se revisó el programa EDPAC, estos resultados trajeron como consecuencia que se obligara a la distribución de puntos de manera forzada, esto trajo mucho malestar por parte de los secretarios y jefes de unidad ya que a los empleados de confianza se les pide que realicen un sin fin de labores que en la práctica no realizan los trabajadores de base y para éstos no había traba alguna para que accedieran al nivel E del bono ECE, en la práctica se dan casos en los que en una sola dependencia todos los trabajadores de base obtienen el nivel E, es decir, todos son excelentes y sin embargo en los hechos vemos que son dependencias sucias, cuyos jardines están descuidados, que su vigilancia es mediocre,

que las secretarías no realizan sus labores con eficiencia y sin embargo todos son calificados con la evaluación más alta. La DGNSA quiso evitar conflictos con los secretarios y jefes de unidad y en lugar de obligar a una distribución forzada de acuerdo con la curva normal que es simétrica, otorgó una capacidad mayor para los bonos D y E, tal como se ve en la gráfica 2 del capítulo V.

La DGNSA también impuso el que se establecieran parámetros o estándares para la evaluación a fuerza de obligar al jefe evaluador y al empleado a proponer compromisos de trabajo, esto se vio más que como una posibilidad de tener herramientas de evaluación y vincular el trabajo con los objetivos institucionales como una carga de trabajo, además que al tener sólo un número determinado de puntos posibles a repartir provocó que en el caso de empleados que se esforzaron por alcanzar los objetivos o estándares mencionados y que no accedían al bono E de excelencia, se desmotivaran y no quisieran participar más en el programa EDPAC así que el beneficio de ser reconocidos por su estabilidad en el desempeño no se alcanzó. En la práctica vemos que el establecimiento de metas a corto plazo se ha diluido para dar paso al sobresueldo, y las metas a largo plazo simplemente no se contemplan; por lo que vemos que el objetivo del EDPAC por propiciar un involucramiento entre jefes y subordinados en la planeación y mejoramiento del trabajo cotidiano no se ha cumplido.

Considerando estos problemas de las primeras etapas de implementación, la DGNSA organizó talleres para los secretarios y jefes de unidad para que conocieran los primeros resultados y fueran ellos los portavoces de las mejoras al programa y de la nueva cédula de evaluación, sin embargo en una enorme cantidad de casos, se vio que los secretarios sólo acudieron a los talleres y dejaron que las cosas se siguieran haciendo de la misma manera y sólo se limitaban a rectificar o ratificar las evaluaciones para ajustarlas a los puntos que tenían disponibles en la dependencia. Es decir, que la capacitación dada a los niveles jerárquicos superiores no llegó a los jefes de personal ni a los jefes evaluadores de las dependencias. Esto trajo como consecuencia que los jefes evaluadores y los trabajadores evaluados comenzaron a quejarse por no recibir los estímulos económicos de acuerdo con lo que ellos habían calificado, por lo que se tuvieron que buscar alternativas para explicar esta situación y se suscitaron los fenómenos referidos al final del capítulo V. Finalmente se tuvo que buscar salida a

estos conflictos y una manera de resolverlos fue permitir que se usaran los ingresos extraordinarios de la dependencia para el pago del excedente por la asignación de niveles de bono más allá del presupuesto asignado. Ahora hay una ventaja para las dependencias que cuentan con ingresos extraordinarios, quienes actualmente nuevamente ya tienen una tendencia similar a la del programa ECE en el que se ve una mayoría abrumadora de niveles E comparada con una inexistencia o minoría de niveles A o B; pero el conflicto persiste para las dependencias que no cuentan con ingresos extraordinarios.

Como sea, es importante recalcar que antes de iniciar un programa de evaluación al desempeño se deben tomar en consideración los tiempos que se tienen para capacitar al personal que va a aplicar el programa, y es básico que se comprendan los objetivos de dicho programa y se hagan los talleres necesarios con la población a fin de asegurarse que se ha comprendido la forma de operar del programa y la manera de evaluar objetivamente. De lo contrario se pueden caer en los errores que la evaluación del desempeño pretende evitar, mucho se manejó en los talleres de capacitación que el programa EDPAC no era un debate entre adversarios, ni una charla de tipo social ni tampoco era una oportunidad de resarcir agravios; sin embargo aún cuando en el desarrollo de la evaluación se planteaban a priori los objetivos a cubrir y se tenían claras las expectativas a cumplir por parte de los trabajadores evaluados, se dio el hecho de que al final del periodo no alcanzaban los puntos para asignarles niveles E o D a los trabajadores que cumplieron con estos objetivos y dadas las restricciones presupuestales no se les asignaron bonos superiores y eso trajo las consecuencias que se han mencionado.

A fin de facilitar el intercambio en la fase de retroalimentación al trabajador y de tener datos objetivos que orientaran la ratificación o rectificación del bono, se solicitó a los jefes evaluadores que llevaran un registro de incidentes críticos, es decir que los jefes evaluadores deberían llevar una bitácora con las actuaciones relevantes de los evaluados, y anotar la descripción de los eventos negativos o positivos, sin embargo en la práctica esto se vio como una carga de trabajo adicional para los jefes y no se le consideró utilidad porque en la mayoría de los casos no se hacía caso de las calificaciones asignadas por ellos; y tampoco fue de apoyo en el momento de

proporcionar retroalimentación al trabajador, pues los registros negativos funcionaban para explicar el no haber alcanzado el nivel E o D del bono, pero en los casos en que no había registros negativos y aún así por insuficiencia presupuestal no era asignado el bono, estos registros no tuvieron utilidad, aún cuando se considerara una ponderación del impacto o consecuencias de las acciones del trabajador; al final se le explicaba al trabajador que el jefe evaluador había otorgado tal o cual nivel del bono en función del trabajo del empleado y que la secretaría o unidad administrativa lo había modificado, endosando el problema a la secretaría o jefatura de unidad. Así que los jefes evaluadores dejaron de evaluar para argumentar al secretario o jefe de unidad que mejor ellos asignaran de principio los niveles de los bonos y se evitaran el problema de rectificar o ratificar una calificación que ellos asignaban por conocer el trabajo de los evaluados.

Se sugirió por parte de la DGNSA que para las entrevistas de retroalimentación los propios trabajadores llevaran su registro de incidentes críticos, lo que ocasionó más fricciones, toda vez que en infinidad de ocasiones los evaluados llevaban registros de sus actividades cotidianas, no de actuaciones extraordinarias; este registro personal no tuvo una funcionalidad adecuada debido a que la opinión del trabajador administrativo no es tomada en cuenta, toda vez que la instancia que asigna la calificación y el nivel de bono definitivo y resuelve casos de conflicto es el Comité de Evaluación que poco o nada puede hacer si tiene presiones jerárquicas y presupuestales para asignar el bono. Así que durante estas sesiones de retroalimentación en lugar de medirse el desempeño del trabajador con respecto a las metas y normas establecidas y de reconocer los puntos positivos de la actuación del trabajador o proponer correcciones de los negativos; lo que se hacía era explicar las nuevas políticas restrictivas del programa y en lugar de establecer metas para el siguiente periodo de evaluación lo que se hacía era explicar de qué manera se iba a rotar la asignación de los niveles de bono entre el personal de la dependencia.

Por todo lo que hemos visto es que se hace necesario que el psicólogo participe contundentemente en la estructuración de programas de evaluación al desempeño, y que con argumentos objetivos y claros defienda las evaluaciones confiables y válidas. El papel de este profesional en la administración de recursos humanos cada vez gana

mejores lugares, pero es a base de trabajo que logrará mayor credibilidad en este ámbito; sólo de esa manera se logrará que las reformas y reestructuraciones en los programas de evaluación obedezcan a los resultados obtenidos en diferentes etapas de implementación de los mismos y no se deban al cambio de autoridades en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Arias, G. F. (Coordinador). *Administración de recursos humanos*. México, Trillas, 1979. Biblioteca de ciencias de la administración, 6ª. Edición, 1990.
- Arias, G. F. *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y el comportamiento*. México, Trillas, 1984.
- Banfi M. H. *La contratación y la capacitación dentro de la industria del vestido*. TESIS. México, UNAM, 1991.81
- Bennet, C. L. (1958) *Manual de descripciones de puestos ejecutivos*. México, Cía. Editorial continental, 3ª. Edición, 1978.
- Betancourt, R. S. *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna*. México, CECSA, 1978.
- Blanchard, H.K. y Hersey, P. *Administración y comportamiento*. México, edit. Técnica, 1972.
- Carrillo, L. R. *Metodología y administración*. México, Limusa, 1982.
- Chiavenato (1983). *Administración de recursos humanos*. México, Mac Graw Hill, 2ª. Edición, 1990.
- Craig, R. L. y Bittel, L. R. (Compiladores). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México, Diana, 1987. Asociación americana para entrenamiento y desarrollo (ASTD).
- DGELU Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria. *Legislación Universitaria: 50 años Ley Orgánica*. México, UNAM, 1995.
- DGP Dirección General de Personal. *Programa de Estímulo al Desempeño del Personal Administrativo de Confianza de la UNAM*. México, UNAM, Marzo 1996.
- DGNSA Dirección General de Normatividad y Sistemas Administrativos. *Curso taller: Elementos para la aplicación del programa EDPAC*. México, UNAM, Agosto 1997.
- Grados, J. A., Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (1980) *Calificación de méritos: Evaluación de la conducta laboral*. México, Trillas, 3ª. Edición, 1990.
- Hay, A. *Manual de análisis y descripción de puestos*. México, Trillas, 1980.
- Hurtado, J. M. y Oropeza, J. O. *Valuación de puestos y salarios*. México, Ediciones DAC, 1988.
- Katz, D. Y Kahan, R. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 1986.
- Lanham, E. *Valuación de puestos*. México, CECSA, 13ava. Edición, 1980.
- Littlefield, C. L. *Organización de oficinas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1960.
- Lucas, O. R. *Técnicas de dirección de personal*. México, Limusa, 1975
- Lytle, C. W. *Job evaluations methods*. New Jersey, The Ronald Press Cia. 960.
- Mc Farland, D. *Administración de personal*. México, F.C.E., 1989.
- Marroquín, Q. J. *Capacitación a trabajadores*. México, Gemika, 1978.
- Mc Beath, G. *Organización y planeación de recursos humanos*. México, Logos Consorcio Editorial, 1976.
- Mc Quaing, H. J. *Cómo motivar a la gente*. México, Logos Consorcio Editorial, 1987
- Munich, G. Y García, M. *Fundamentos de la administración*. México, Trillas, 3ª. Edición, 1985.
- Peña, B. M. *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Colección ESADE. Barcelona, Editorial hispano europea, 1977.
- Reyes, P. A. *Administración de empresas*. México, Limusa, 1987.
- Reyes, P. A. *Administración de personal*. México, Limusa, 1989.

- Reyes, P. A. *El análisis de puestos*. México, Limusa, 1975.
- Rivera, S. R. *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. México, Limusa, 1978.
- Siliceo, A. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Limusa, 1978.
- Strauss y Sayles. *Personal: Problemas humanos de la administración*. México, Prentice Hall, 1989
- Tena, M. A. *Aspectos técnicos y prácticos de capacitación y adiestramiento*. México, CECSA, 1985.
- Tiffin, J. y Mc Cormick, E. J. *Psicología industrial*. México, Diana, 1986.
- Werther, W. J. y Davis, K. *Administración de personal y recursos humanos*. México, Mc Graw Hill, 1988.

ANEXO 1
Cédula de Evaluación de
Calidad y Eficiencia en el
Trabajo



CEDULA DE EVALUACION DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO

DATOS DEL TRABAJADOR EVALUADO			
NOMBRE:		R.F.C.:	
DEPENDENCIA:		SUBDEPENDENCIA:	CLAVE D.S.D.:
AREA DE ADSCRIPCION		UNIDAD DE TRABAJO	
PERIODO DE EVALUACION:	PUESTO		NIVEL:
FACTORES	SUBFACTORES	EVALUACION	
		1	2
RENDIMIENTO Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos.	Supera ampliamente el volumen de trabajo que tiene encomendado antes del tiempo solicitado.		
	Cumple con el volumen de trabajo que tiene encomendado dentro del tiempo establecido.		
	Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa mínimamente el tiempo estipulado para su entrega.		
	Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa ampliamente el tiempo estipulado para su entrega.		
CALIDAD DEL TRABAJO Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de conformidad con las normas.	Realiza trabajos precisos, confiables y no requiere de supervisión		
	Realiza su trabajo sin errores ampero requiere de supervisión mínima		
	Realiza su trabajo con escasos errores, por lo que necesita supervisión		
	Realiza su trabajo con errores frecuentes, por lo que necesita constante supervisión.		
INICIATIVA E INTERÉS EN EL TRABAJO Frecuencia y disposición para sonar y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, sin menoscabo a las políticas generales.	Siempre muestra disposición para colaborar y frecuentemente propone cambios que puedan mejorar los métodos de trabajo		
	Muestra disposición para colaborar y ocasionalmente sugiere alternativas o soluciones a los diferentes problemas que se presentan.		
	Realiza las tareas que se indican, se inclina a seguir los lineamientos establecidos y si encuentra irregularidades, las reporta.		
	Se limita a cumplir con las instrucciones		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Habilidad demostrada para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas del equipo necesario en la ejecución del trabajo contratado, que se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.	Sobresaliente en la habilidad y dominio de sus funciones, así como de los elementos para su desarrollo.		
	Dominio total de los elementos y actividades necesarios para desempeñarse en el puesto contratado		
	Dominio aceptable de los elementos y actividades necesarios para desempeñarse en el puesto contratado		
	Posee los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones		
USO Y CUIDADO DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO Responsabilidad que asume el trabajador en su desempeño para el adecuado uso, conservación, mantenimiento, custodia y aprovechamiento racional de los materiales y equipo de trabajo	Uso y aprovechamiento óptimo, al grado de requerir de dotaciones, mantenimiento o reparaciones en períodos más amplos a los programados		
	Uso de los materiales y equipo siempre en buenas condiciones de acuerdo con las dotaciones y reparaciones programadas		
	Los materiales se agotan generalmente con las dotaciones programadas y el equipo ocasionalmente requiere de reparaciones adicionales a las programadas.		
	En ocasiones el uso y conservación que le da a las herramientas y al equipo no es el adecuado		
* ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD Es la constancia con que se presenta todos los días laborales y se sujeta a las horas y días de trabajo para el puesto contratado	No falta ni llega tarde		
	No falta y eventualmente llega tarde		
	Ocasionalmente falta pero no llega tarde		
	Constantemente falta y/o llega tarde		

ANEXO 2

**Cédula de Evaluación de
Estímulos al Desempeño
del Personal
Administrativo de
Confianza (EDPAC)**



ESTÍMULOS AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA (EDPAC)

CÉDULA DE EVALUACIÓN

PERÍODO DE EVALUACIÓN:

FOLIO:

DATOS DEL TRABAJADOR			
APELLIDO PATERNO:	APELLIDO MATERNO:	NOMBRE:	R.F.C.:
DEPENDENCIA:	SUBDEPENDENCIA:	CLAVE D/ED:	
ÁREA DE ATRIBUCIÓN:	PUESTO:	PUNTAJE TOTAL:	NIVEL:

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- EL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR), deberá anotar:**
- En la columna "EVALUADOR", con una "X", el grado que mejor describe el desempeño del trabajador, así como la argumentación correspondiente, en caso de ser insuficiente el espacio, favor de anotarla en hoja anexa.
 - En el recuadro de "PUNTAJE TOTAL" la cantidad que se obtuvo en los incisos "X" o "2". Si la calificación es igual o superior a 96, se deberá anotar la argumentación correspondiente en el espacio de observaciones.
- EL JEFE DEL EVALUADOR, deberá anotar:**
- En los recuadros de "PUNTAJE", el número de puntos que corresponde a cada grado de desempeño del trabajador, de acuerdo a la escala de puntuación.
 - En el espacio de "NIVEL", la letra que corresponde al bono, de acuerdo a la calificación obtenida (en caso de ser rectificada por el Comité, indicar en el espacio de observaciones tal situación).
- COMITÉ DE EVALUACIÓN, deberá anotar:**

FACTORES Y GRADOS BÁSICOS (DE APLICACIÓN GENERAL)	E V A L U A D O R	<p style="text-align: center;">ESCALA DE PUNTUACIÓN</p> <p style="font-size: small;">I: NO CUMPLE LO ESTABLECIDO II: CUMPLE LO ESTABLECIDO III: CUMPLE LO ESTABLECIDO IV: SUPERA LO ESTABLECIDO</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	JEFE DEL EVALUADOR
<p>A) CALIDAD ¿REALIZA SU TRABAJO SIN ERRORES?</p> <p>I. FRECUENTEMENTE COMETE ERRORES EN SU TRABAJO.</p> <p>II. REGULARMENTE COMETE ERRORES EN SU TRABAJO.</p> <p>III. EVENTUALMENTE COMETE ERRORES EN SU TRABAJO.</p> <p>IV. SIEMPRE REALIZA EL TRABAJO SIN ERRORES.</p>		<p>ARGUMENTACIÓN:</p>	PUNTAJE (A)
<p>B) CANTIDAD ¿REALIZA EN SU TOTALIDAD EL VOLUMEN DE PRODUCTOS O SERVICIOS REQUERIDOS?</p> <p>I. CASI NUNCA CONCLUYE EL VOLUMEN DE TRABAJO SOLICITADO.</p> <p>II. REGULARMENTE CONCLUYE EL VOLUMEN DE TRABAJO SOLICITADO.</p> <p>III. CASI SIEMPRE CONCLUYE EL VOLUMEN DE TRABAJO SOLICITADO.</p> <p>IV. SIEMPRE REALIZA EL TRABAJO QUE SE LE ASIGNA E INCLUSIVE MÁS DE LO SOLICITADO.</p>			PUNTAJE (B)
<p>C) OPORTUNIDAD ¿REALIZA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO?</p> <p>I. CASI NUNCA ENTREGA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.</p> <p>II. REGULARMENTE ENTREGA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.</p> <p>III. CASI SIEMPRE ENTREGA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.</p> <p>IV. SIEMPRE REALIZA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO E INCLUSIVE ANTES DE LO SOLICITADO.</p>			PUNTAJE (C)
<p>D) DISPOSICIÓN ¿MUESTRA INTERÉS PARA REALIZAR O COLABORAR EN TRABAJOS ADICIONALES REQUERIDOS POR LA DEPENDENCIA, INCLUYENDO SITUACIONES EXTRAORDINARIAS DE SERVICIO, LUGAR Y TIEMPO?</p> <p>I. CASI NUNCA MUESTRA INTERÉS PARA REALIZAR O COLABORAR EN TRABAJOS ADICIONALES.</p> <p>II. REGULARMENTE MUESTRA INTERÉS PARA REALIZAR O COLABORAR EN TRABAJOS ADICIONALES.</p> <p>III. CASI SIEMPRE MUESTRA INTERÉS PARA REALIZAR O COLABORAR EN TRABAJOS ADICIONALES.</p> <p>IV. SIEMPRE MUESTRA INTERÉS PARA REALIZAR O COLABORAR EN TRABAJOS ADICIONALES.</p>			PUNTAJE (D)
<p>V) PUNTAJE PONDERADO SUMA DE (A, B, C y D) x 2,2</p>			

FACTORES Y GRADOS BÁSICOS (DE APLICACIÓN GENERAL)		E V A L U A D O R	ESCALA DE PUNTAJACIÓN				JEFE DEL EVALUADOR
			NO CUMPLE LO ESPERADO I	CON GRADO DE LO ESPERADO II	CUMPLE LO ESPERADO III	EXCELENTE LO ESPERADO IV	
E) INICIATIVA ¿PROPONE O REALIZA TRABAJOS POR DECISIÓN PROPIA, QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE METAS Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?							PUNTAJE (E)
I. CASI NUNCA PROPONE O REALIZA TRABAJOS POR DECISIÓN PROPIA.			ARGUMENTACIÓN: 				
II. OCASIONALMENTE PROPONE O REALIZA TRABAJOS POR DECISIÓN PROPIA.							
III. REGULARMENTE PROPONE O REALIZA TRABAJOS POR DECISIÓN PROPIA.							
IV. CASI SIEMPRE PROPONE O REALIZA TRABAJOS POR DECISIÓN PROPIA.							
			W) PUNTAJE PONDERADO (E) x 1.2 $10 \times 1.2 = 12$				
			X) PUNTAJE TOTAL DE FACTORES BÁSICOS (V + W)				

FACTORES Y GRADOS COMPLEMENTARIOS (PARA EVALUAR A JEFES)		E V A L U A D O R	ESCALA DE PUNTAJACIÓN				JEFE DEL EVALUADOR
			NO CUMPLE LO ESPERADO I	CON GRADO DE LO ESPERADO II	CUMPLE LO ESPERADO III	EXCELENTE LO ESPERADO IV	
F) LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN ¿CONDUCE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU UNIDAD DE TRABAJO?							PUNTAJE (F)
I. CASI NUNCA LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO ALCANCE LOS OBJETIVOS DE SU UNIDAD DE TRABAJO.			ARGUMENTACIÓN: 				
II. REGULARMENTE LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO ALCANCE LOS OBJETIVOS DE SU UNIDAD DE TRABAJO.							
III. CASI SIEMPRE LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO ALCANCE LOS OBJETIVOS DE SU UNIDAD DE TRABAJO.							
IV. SIEMPRE LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO ALCANCE LOS OBJETIVOS DE SU UNIDAD DE TRABAJO.							
G) TOMA DE DECISIONES ¿SELECCIONA EL CURSO DE ACCIÓN MÁS ADECUADO?							PUNTAJE (G)
I. FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES EQUIVOCADAS.			ARGUMENTACIÓN: 				
II. REGULARMENTE TOMA DECISIONES EQUIVOCADAS.							
III. EVENTUALMENTE TOMA DECISIONES EQUIVOCADAS.							
IV. SIEMPRE TOMA DECISIONES ADECUADAS.							
			Y) PUNTAJE PONDERADO DE FACTORES COMPLEMENTARIOS SUMA DE (F y G) x 5 $20 \times 5 = 100$				
			Z) PUNTAJE TOTAL DE JEFES (X + Y) + 2				

NOMBRE Y FIRMA		
ELABORÓ (EVALUADOR)	RATIFICACIÓN (JEFE DEL EVALUADOR)	RATIFICACIÓN DEL COMITÉ (SECRETARIO)
OBSERVACIONES / ARGUMENTACIÓN PARA LOS NIVELES DE EXCELENCIA (JEFE DEL EVALUADOR)		

NOTA: ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER REQUISITADO A MANERA O LETRA DE MOLDE. SERÁ CANCELADO SI PRESENTA TACHADURAS, BORRADURAS O ENMIENDAS. P=5



MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

CÉDULA DE EVALUACIÓN

RETROALIMENTACIÓN PARA EL TRABAJADOR (REALIZAR EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA)	

EL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR) DEBERÁ:

1. REALIZAR LA EVALUACIÓN EN UN MOMENTO DE TIEMPO ADECUADO, PREVIAMENTE PLANIFICADO, EN EL TRABAJO, Y VALORAR CON EL JEFE DEL EVALUADOR, TOMANDO EN CUENTA LOS HECHOS Y INCIDENTES CRÍTICOS DEL PERÍODO QUE SE ESTÁ EVALUANDO.
2. MARCAR CON UNA "X", EN LA COLUMNA "EVALUADOR", EL GRADO QUE MEJOR DESCRIBA LA SITUACIÓN DEL TRABAJADOR.
3. ANOTAR EN EL RESUMEN "RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR" AQUÍ ELLOS "ASPECTOS A MEJORAR", ANTES DE LAS "ACCIONES A SEGUIR" QUE DEBERÁN APLICAR EN SU CASO.

EL SECRETARIO ADMINISTRATIVO O JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA, DEBERÁ:

4. CONFIRMAR QUE EL TRABAJADOR HAYA LABORADO EL PERÍODO QUE SE ESTÁ EVALUANDO.

EL JEFE DEL EVALUADOR DEBERÁ:

5. ANOTAR EN EL RESUMEN LA "CALIFICACIÓN", EL NÚMERO QUE CORRESPONDA A CADA CATEGORÍA DE EMPLEADO DE ACORDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE CALIFICACIONES:

RESUMEN DE EMPLEADO	RESUMEN DE EMPLEADO	RESUMEN DE EMPLEADO	RESUMEN DE EMPLEADO
I	II	III	IV
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		

6. REGISTRAR EN LOS RESUMENES LA "CALIFICACIÓN PROMEDIADA" Y "CALIFICACIÓN TOTAL", EL RESULTADO DE LAS PROMEDIACIONES Y LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES.
7. ANOTAR EN EL RESUMEN LA "CALIFICACIÓN TOTAL" LA CANTIDAD QUE SE OBTUVA EN LOS ÍTEMES "3" Y "7", SEGÚN EL CASO.

EL COMITÉ DE EVALUACIÓN, DEBERÁ:

8. ANOTAR EN EL RESUMEN LA "NIVEL" LA LETRA QUE CORRESPONDA AL NIVEL DE ADECUACIÓN A LA CALIFICACIÓN OBTENIDA EN EL PERÍODO DE EVALUACIÓN (EN CASO DE SER RELEVANTE EN EL COMITÉ, ANOTAR EN EL RESUMEN LA SITUACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA).
9. INFORMAR AL JEFE DEL EVALUADOR EL "NIVEL" DE BONO ALCANZADO POR EL TRABAJADOR.

POSTERIOR AL DICTAMEN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

EL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR), DEBERÁ:

10. INFORMAR AL TRABAJADOR EL NIVEL DE BONO OBTENIDO, ANTES DE SER ASIGNADO A MEJORAR Y LAS ACCIONES A SEGUIR EN SU CASO.

NOTA: ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER LLENADO EN MÁQUINA O LETRA DE MOLDE Y FIRMADO POR LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES, SERÁ CANCELADO SI PRESENTA TACHADURAS O EMENDADURAS.

FORMA 83 97.1

OBSERVACIONES (EN CASO DE RECALIFICACIONES POR PARTE DEL COMITÉ)	

EVALUADOR	JEFE DEL EVALUADOR	SECRETARIO DEL COMITÉ
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

ANEXO 3
Registro de Incidentes
Críticos



ESTÍMULOS AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA (EDIPAC)

REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS

DATOS DEL TRABAJADOR		PERÍODO A EVALUAR:
NOMBRE:		
ANOTE LOS INCIDENTES CRÍTICOS DEL TRABAJADOR		
FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS (EN TÉRMINOS DE CANTIDAD, CALIDAD, OPORTUNIDAD, INICIATIVA, DISPOSICIÓN Y EN SU CASO, LIDERAZGO, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES)	FECHA

ANEXO 4
Escala de Resultados
Esperados para la
Evaluación Individual

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA02 Auxiliar de Intendencia Dpto. de Adscripción: Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>RENDIMIENTO</p> <p>Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos.</p>	<p>Cuando se revisa la limpieza el área de trabajo esta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspirada o barrida y trapeada • Mobiliario sucubiido. • Equipo sucubiido • Botes de basura vacíos <p>Los vidrios del área de trabajo están limpios así como las puertas. Realiza por lo menos la distribución de documentos internos y externos una vez en su jornada de 40 hrs.</p>	<p>El área de trabajo presenta el piso limpio, el mobiliario y equipo sucubiidos, los botes de basura libres de desperdicios, los enseres lavados.</p> <p>Las puertas, credenzas, plantas, marcos, cancelas, vidrios, acrílicos, lámparas están lavados en cada revisión semanal.</p> <p>Durante el período de evaluación traslada mobiliario y enseres cuando es necesario.</p> <p>Lava con la pulidora una vez al cuatrimestre.</p> <p>Realiza distribución de correspondencia en el centro de trabajo y externa.</p>	<p>El área de trabajo es aseada diariamente, presentando el piso limpio, los muebles y enseres limpios, los botes e basura libres de desperdicios.</p> <p>Se notan los vidrios, marcos de ventanas, plantas, cancelas, lámparas, credenzas, etc. limpios y bien presentados.</p> <p>Cuando se requiere esta mobiliario o equipo y enseres. En el cuatrimestre de evaluación lavó su área de trabajo dos veces.</p> <p>Distribuye documentación y correspondencia externa e interna cuantas veces se necesite en su jornada.</p>	<p>El área de trabajo es aseada manteniendo los locales, pisos, mobiliario, equipo y enseres con limpieza y buena presentación. Vigila que su área de trabajo permanezca limpia y bien presentada durante su jornada. En el período de evaluación pulió su área de trabajo 3 ó 4 veces. Distribuye correspondencia en la Dirección o en otras Dependencias. Traslada y estiba objetos según se necesite.</p> <p>Realiza compras menores.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA02 Auxiliar de Intendencia

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <p>Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de conformidad con las normas.</p>	<p>La opinión de los usuarios es regular. Requiere supervisión constante ya que durante el período de evaluación se presentan algunas quejas de los usuarios en relación al desempeño de sus labores. Sanitarios y mingitorios aseados. Los techos, paredes y lámparas no presentan telarañas.</p>	<p>Los usuarios reportan el área limpia y bien presentada casi todos los días, sin embargo, ocasionalmente se requiere supervisar su trabajo por alguna queja en el período de evaluación. Los escritorios, archiveros, credenzas, etc. del área de trabajo no presentan polvo ni pelusa en los costados. Los objetos estibados permanecen en orden. El área muestra rayones en el piso mínimos. Los mingitorios y sanitarios no tienen marcas de barro ni olores desagradables, además que los cubículos de los sanitarios están limpios sin olores desagradables.</p>	<p>Las áreas aparecen limpias y la opinión de los usuarios es buena, durante el período de evaluación se presenta una o dos quejas. Los ventiladores, teléfonos, plantas y calculadoras están libres de polvo. El área no presenta rayones en el piso. Los lavabos, mingitorios y sanitarios permanecen blancos, sin manchas ni olores. Los cubículos y paredes de los sanitarios están limpios. Las cajas, mobiliario o enseres estibados no se ven ni deterioran.</p>	<p>Requiere supervisión mínima, ya que la opinión de los usuarios hacia el trabajo del auxiliar es buena durante todo el período de evaluación, por lo que no se presentan quejas. Escara y pulc los pisos adecuadamente; se nota brillantes, limpios y libres de rayones. Los pisos, sanitarios, lavabos, paredes y cubículos de los baños están limpios, libres de manchas de barro y de olores desagradables. Los enseres de las áreas de trabajo aparecen libres de polvo. Los muebles, enseres y cajas estibados permanecen en orden.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA02 Auxiliar de Intendencia

Dpto. de Adscripción: Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>INICIATIVA E INTERES EN EL TRABAJO</p> <p>Frecuencia y disposición para proponer y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y metas de trabajo, sin menoscabo a las políticas generales.</p>	<p>Solamente cumple las tareas que se le asignan. No reporta anomalías que suceden en su área. No sugiere cambios que puedan mejorar el método de trabajo.</p>	<p>Ocasionalmente sugiere alternativas o cambios para desempeñar las tareas cotidianas. Ocasionalmente reporta fallas o anomalías en su área de trabajo, como cerraduras, manijas, llamparas, puertas, o vidrios rotos o averiados. Reporta a la Jefatura la falta de papel sanitario. No se rehúsa a pulir su área de trabajo cuando se la indica.</p>	<p>Sugiere alternativas para mejorar el desempeño laboral. Reporta las fallas que encuentra en su área, como: - Lámparas que no funcionan - Mobiliario deteriorado - Puertas vencidas y otros. Sin que se le dé instrucción, lava los vidrios, llamparas, plantas, etc. Pregunta a los usuarios si requieren de servicios de correspondencia o distribución de documentos. Cuando hace falta papel sanitario, lo solicita y lo coloca. En caso de requerirse se autopropone para realizar las lavas que impliquen una ampliación de su jornada de trabajo.</p>	<p>Sugiere ideas para mejorar la forma de trabajar. Notifica a su Jefatura oportunamente las anomalías que encuentran en su área o en la de sus compañeros: - Lámparas fundidas - descompuestas, balastres quemadas, contactos o cables conductores de electricidad en mal estado, puertas o manijas rotas o deterioradas, vidrios rotos, pisos o alfombras dañados, etc. Revisa periódicamente el abastecimiento de papel sanitario, no espera a que los usuarios lo reporten y lo coloca en los sanitarios. Cuando nota mobiliario o enseres amontonados los estiba adecuadamente sin necesidad de que se le indique. Pregunta a los usuarios si requieren servicio de correspondencia o distribución. Se muestra interesado en tomar cursos relativos a su puesto. Sin que se le indique lava con la pulidora el área de trabajo.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

Dpto. de Adscripciones: Servicios Generales y Delegación Administrativa.

NOMBRE: AA01 Auxiliar de Intendencia

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Habilidad demostrada para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas del equipo necesario en la ejecución del trabajo contratado, que se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.</p>	<p>Maneja adecuadamente los enseres de trabajo pero no sabe pulir. Muestra interés en aprender esta tarea.</p> <p>No maneja adecuadamente el material químico (fibra de uso industrial, sarricida, bactericida, aromatizantes, etc.) pero se interesa en aprender a usarlos.</p>	<p>Maneja en un 50% la pulidora.</p> <p>Aprende a manejar los solventes y químicos.</p>	<p>Maneja en un 75% la pulidora.</p> <p>Maneja los químicos adecuadamente.</p>	<p>Maneja al 100% los químicos y la pulidora.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA02 Auxiliar de Intendencia

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>USO Y CUIDADO DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO</p> <p>Responsabilidad que asume el trabajador en su desempeño para el adecuado uso, conservación, mantenimiento, custodia y aprovechamiento racional de los materiales y equipo de trabajo.</p>	<p>Durante el tiempo de dotación no consume su material y enseres de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Franela - Jersey - Guantes de hule - Litró de cloro - Litró de pino - Litró de amoníaco - Litró de aronalizante - Litró de bactericida - Cubeta - Jaldador - Escoba <p>El trabajador reporta que extravió el material constantemente.</p>	<p>Ocasionalmente reporta la pérdida de su material de trabajo.</p> <p>La dotación de material ítems que reponerse ocasionalmente durante el período de evaluación.</p>	<p>No pierde ni extravió el material, conserva su dotación de material.</p>	<p>Durante el período de evaluación conserva su material de trabajo de acuerdo con el tiempo de dotación.</p> <p>Aprovechándolo completamente.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA03 Oficial de Transportes

Dpto. de Adscripción: Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>RENDIMIENTO</p> <p>Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos.</p> <p>Los viajes cortos son aquellos que se realizan dentro del campo universitario y se estiman con un tiempo promedio de 30 minutos.</p> <p>Los viajes medianos son considerados los que se realizan al Centro de la Ciudad de México, Polanco, C.C.H. Oriente, Preparatorias 1, 2, 5, etc., destinos entre 20 y 30 kilómetros de distancia y que en promedio duran hasta 2 horas aproximadamente.</p> <p>Los viajes largos se definen de acuerdo a destinos de más de 30 Kilómetros de distancia como las ENEPS Izacala, Acatlán, FES Zaragoza, Cuauhtitlán, etc. Aquellos puntos alejados más de 30 Kms. que normalmente duran 4 horas aproximadamente.</p>	<p>Los viajes cortos se realizan con un retraso hasta de 30 minutos.</p> <p>Los viajes medianos se realizan con un retraso de 35 minutos a una hora.</p> <p>Los viajes largos se realizan con un retraso de entre hora y media a tres horas.</p>	<p>Se cumple con el trabajo encomendado pero con un retraso mínimo en relación con los tiempos promedio establecidos por la experiencia.</p>	<p>Se cumple con el volumen de trabajo encomendado en los tiempos promedio.</p>	<p>El trabajo encomendado lo realiza en un tiempo menor al promedio general.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA03 Oficial de Transportes

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR CALIDAD DEL TRABAJO	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de conformidad con las normas.</p>	<p>Realiza la distribución de correspondencia con errores frecuentes en ocasiones pierde el acuse de recibo. Una vez por semana lava la unidad que se le asigna en cada jornada. Revisa por lo menos una vez a la semana el estado general del vehículo. Manifiesta preferencia por transportar personas, documentos, materiales o equipo en particular. Manifiesta preferencia por recorrer determinada ruta.</p>	<p>La limpieza del vehículo la realiza dos veces por semana. Dos veces por semana revisa el estado general del vehículo. Transporta cualquier artículo o persona pero manifiesta preferencias por una ruta en particular.</p>	<p>Tres veces por semana limpia el vehículo. Reporta oportunamente las fallas mecánicas, eléctricas o de cualquier otra índole que presente el vehículo. Durante el período de evaluación la unidad de transporte no ha presentado peticiones alguna. Sin distinción de personas o artículos, realiza el servicio de transporte a cualquier punto. Maneja la vitócora de transportes ordenadamente.</p>	<p>Mantiene limpia la unidad de transporte asignada, lavándola todos los días. Realiza su trabajo confiablemente en el cumplimiento no ha tenido ningún percance con su unidad. No hay reportes o quejas de su trabajo en el trimestre. Realiza reparaciones menores con destreza. Vigila el estado que guarda el vehículo revisándolo diariamente. Mantiene ordenada la caja de herramientas que se le asigna. Mantiene la vitócora de transportes al día.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA03 Oficial de Transportes

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>INICIATIVA E INTERES EN EL TRABAJO</p> <p>Frecuencia y disposición para proponer y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y metas de trabajo, sin menoscabo a las políticas generales.</p>	<p>Realiza los servicios de transporte que se le indican aún cuando surjan viajes adicionales.</p>	<p>Sin necesidad de que se le pida, ocasionalmente pregunta si hay servicios de transporte adicionales que realizar.</p> <p>Regularmente demuestra disposición para resolver cualquier problema.</p> <p>Reporta las fallas mecánicas y los golpes menores del vehículo.</p>	<p>Da retroalimentación de los resultados obtenidos en cada servicio de transporte (vías a sus jefes sobre el resultado del servicio).</p> <p>Ocasionalmente sugiere soluciones o alternativas para mejorar el servicio.</p> <p>Sin necesidad de que se le pida, constantemente pregunta si hay correspondencia o algún servicio adicional.</p> <p>Da seguimiento de las reparaciones mayores.</p> <p>Lleva un control de los vales de gasolina que consume.</p>	<p>La opinión de los usuarios con respecto al trabajo del oficial es excelente.</p> <p>El oficial realiza las reparaciones menores a la unidad y da seguimiento de aquellas reparaciones mayores.</p> <p>Sin indicación previa, lava la unidad que tuvo asignada en su jornada.</p> <p>Realiza un registro de gasto de gasolina y kilometraje.</p> <p>Manifiesta disposición para realizar tareas aún cuando no sean de su competencia (acomodar los artículos o mobiliario a transportar en la unidad).</p> <p>Siempre manifiesta disposición para ayudar a sus compañeros.</p> <p>Da seguimiento a los resultados del servicio de transporte que realiza.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA03 Oficial de Transportes

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Habilidad demostrada para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas del equipo necesario en la ejecución del trabajo contratado, que se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.</p>	<p>Maneja hábilmente pinzas, desarmadores, llaves de cruz, etc. Maneja el vehículo adecuadamente. Conoce las rutas de correspondencia y la localización de las Dependencias a las que normalmente se envían servicios de transporte.</p>	<p>Sabe cambiar las llantas, pasa corriente, gasolina, etc. con rapidez y destreza. Tiene conocimientos básicos de mecánica automotriz. Tiene conocimientos generales del Distrito Federal y el área Metropolitana. Tiene destreza para manejar cualquier tipo de vehículo.</p>	<p>Realiza las composuras menores con destreza y eficiencia. Conoce la ubicación de los destinos de transporte así como las rutas más accesibles a los mismos. Tiene conocimiento general de mecánica automotriz. Tiene destreza y habilidad en el manejo de la unidad de transporte. Tiene conocimiento general sobre la ubicación de los destinos en el Distrito Federal y área Metropolitana. Conoce el reglamento de tránsito.</p>	<p>Maneja excepcionalmente las herramientas con que desempeña su trabajo. Tiene conocimiento general de mecánica y electricidad. Conoce y aplica en su trabajo el reglamento de tránsito. Conoce las rutas de correspondencia y la ubicación precisa de los centros de trabajo. Tiene conocimiento general sobre la ubicación de los destinos en el Distrito Federal y área Metropolitana.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA03 Oficial de Transportes

Dpto. de Adscripción: Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>USO Y CUIDADO DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO</p> <p>Responsabilidad que asume el trabajador en su desempeño para el adecuado uso, conservación, mantenimiento, custodia y aprovechamiento racional de los materiales y equipo de trabajo.</p>	<p>Ocasionalmente entrega la unidad con algún desperfecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raspaduras o abolladuras. • Bampetasas. <p>Ocasionalmente extravía el material de trabajo como: jerga, cubeta, franela.</p> <p>Durante el cuatrimestre olvidó en alguna ocasión bajar el estuche de herramientas o su vidéora.</p>	<p>En el período de evaluación no ha extraviado documentos, artículos, herramientas, vales de gasolina.</p>	<p>Durante el trimestre de evaluación no ha extraviado herramientas o vales de gasolina.</p> <p>Nunca ha extraviado los objetos a transportar.</p> <p>En promedio de gasolina le alcanza para los kilómetros por litro de la unidad que maneja.</p>	<p>Nunca ha extraviado herramienta, vales de gasolina o artículos transportados.</p> <p>Al final de su jornada entrega el vehículo en las condiciones generales en que lo recibió.</p> <p>Invariablemente entrega su estuche de herramientas al término de la jornada para su resguardo al igual que su vidéora.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA04 Vigilante

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos.</p>	<p>Cuida el orden y seguridad de las áreas asignadas. Controla el acceso y/o salida de personas, vehículos, mobiliario, equipo, etc. Verifica que las ventanas, puertas y otros accesos a la Dependencia estén cerrados al finalizar la jornada. Durante su jornada recorre las instalaciones del área asignada por lo menor una vez.</p>	<p>Además de lo anterior, enciende y apaga las luces del interior y exterior de las instalaciones. Constantemente recorre las instalaciones de la Dependencia durante su jornada.</p>	<p>Adicionalmente vigila que no se cause daño a los vehículos, mobiliario y/o equipo que se encuentra en su área. Atiende los teléfonos y conmutador durante las horas en que no hay personal. Vigila que ninguna persona sin autorización permanezca en las instalaciones terminada el horario de labores.</p>	<p>Cuida la seguridad y el orden de las áreas asignadas. Controla el acceso y/o introducción de personas, vehículos, mobiliario, equipo, etc. En caso de que se introduzcan o saigan bienes propiedad de la UNAM, verifica que el vale de activo fijo elaborado coincida con el número de inventario del mobiliario y/o equipo. Enciende y apaga las luces del interior y exterior de las instalaciones. Protege la seguridad de las personas que se encuentran en la dependencia vigilando que ninguna persona sin autorización permanezca en las instalaciones terminada el horario de labores.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA04 Vigilante

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <p>Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de conformidad con las normas.</p>	<p>Registra con orden y claridad el acceso y salidas de personas, vehículos, mobiliario y/o equipo y gestora a la Dependencia.</p>	<p>Las pocas quejas que se presentan en relación a su trabajo durante el periodo de evaluación por parte de los usuarios, son de poca importancia.</p> <p>La vigilancia de vigilancia está limpia y ordenada.</p>	<p>Verifica que las ventanas y puertas estén cerradas al final de la jornada y revisa que las cortinas también lo estén.</p> <p>La vigilancia de vigilancia tiene los reportes actualizados de los sucesos extraordinarios sucedidos en el día.</p>	<p>Los usuarios reportan que el vigilante recorre periódicamente las instalaciones.</p> <p>La vigilancia de vigilancia contiene detalles de lo sucedido en la jornada.</p> <p>Durante el periodo de evaluación no se reportan quejas por parte de los usuarios.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA04 Vigilante

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>INICIATIVA E INTERES EN EL TRABAJO</p> <p>Frecuencia y disposición para proponer y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y metas de trabajo, sin menoscabo a las políticas generales.</p>	<p>Se limita a cumplir con las actividades que se le indican. No sugiere cambios que puedan mejorar el método de trabajo.</p>	<p>Sin que se le indique, realiza recorridos periódicos por las instalaciones de la Dependencia. Realiza sugerencias que puedan mejorar el trabajo de vigilancia y registro de visitantes a la dependencia.</p>	<p>Verifica que los avisos de cambio de activo fijo tengan el visto bueno del departamento de inventario o la Delegación Administrativa. Por iniciativa propia, verifica que el estado real de las cosas coincida con lo que está anotado en el reporte de vigilancia en turno. Pregunta antes de que finalice la jornada los nombres de las personas autorizadas que se quedarán a labornar.</p>	<p>Al final de la jornada revisa que las luces y equipo estén apagados, si alguno está encendido lo reporta a la vitícora correspondiente y lo apaga. Anota el destinatario y remitente de las llamadas que entran al conmutador o teléfonos de su área cuando no hay personal.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA04 Vigilante

Dpto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Habilidad demostrada para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas del equipo necesario en la ejecución del trabajo contratado, que se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.</p>	<p>No conoce los teléfonos de emergencia como son la red 55, bomberos (205-65), Auxilio UNAM (224-30), Urgencias Médicas (201-40).</p> <p>No conoce el uso de los teléfonos amarillos de la central de emergencias.</p>	<p>Conoce los teléfonos de emergencia y el uso de los teléfonos amarillos. Maneja correctamente las vitricas de registro de visitantes y la de vigilancia.</p>	<p>Además de lo anterior, conoce los números telefónicos y a dónde dirigirse para reportar anomalías. Conoce el procedimiento para reportar la presencia de personas en estado incoherente o que puedan poner en riesgo la seguridad del personal de la dependencia o sus bienes.</p>	<p>Sabe manejar algunas funciones de la red telefónica digital y de los computadores, por ejemplo el encaminamiento de llamadas. Conoce los procedimientos para reportar al Jurídico de la UNAM, las anomalías que se presenten.</p>

ESCALA DE RESULTADOS ESPERADOS PARA LA EVALUACION INDIVIDUAL

NOMBRE: AA04 Vigilante

Disto. de Adscripción:

Servicios Generales y Delegación Administrativa.

FACTOR	SUFICIENTE	ADECUADO	NOTABLE	EXCELENTE
USO Y CUIDADO DEL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO Responsabilidad que asume el trabajador en su desempeño para el adecuado uso, conservación, mantenimiento, custodia y aprovechamiento racional de los materiales y equipo de trabajo.				