



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

AMPLIACION DEL MODELO CENTRO DE
INVESTIGACION COMO UNA ALTERNATIVA EN LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

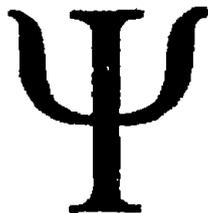
T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
ALMA GRISELDA AGUILAR SEGURA

DIRECTORA:

LIC. ERIKA SOUZA COLIN

REVISORA:

MTRA. MA. DE LOURDES REYES PONCE



MEXICO, D.F.

2005.

m340429



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.

AGRADECIMIENTOS

Lic Erika Souza Colín por su apoyo en la realización de este trabajo, la paciencia, el impulso y los comentarios siempre acertados para así intentar hacer de éste un buen proyecto. Gracias por cada palabra de aliento, por confiar en mi y por hacer éste también tu trabajo.

Mtra. Lourdes Reyes Ponce por tomar mi proyecto y ayudarme cuando parecía que todo se venía abajo. Por cada comentario y por cada corrección, pues fortaleció mi perseverancia para así dar mi mayor esfuerzo.

A las sinodales:

Mtra. Ma Luisa Herrán Iglesias
Mtra. Mima Valle Gómez
Lic. Isabel Del Sordo López

Por brindarme su apoyo para culminar satisfactoriamente este proyecto, aportándome comentarios que por su experiencia fueron muy valiosos para poder presentar un trabajo de calidad.

Y un agradecimiento muy especial al Dr. Álvaro Jiménez pues como experto en este tema contribuyó enormemente para que entendiera de raíz el trabajo que se estaba realizando y por ayudarme a aclarar las dudas que surgieron una vez que el proyecto parecía haber culminado.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: Alma Griselda Aguilar
Segura
FECHA: 27- Enero - 2005
FIRMA: [Firma]

Mami por fin aquí esta el resultado de tanto esfuerzo. Gracias por apoyarme cada día, por darme tu amor incondicional y por hacer que creyera en mí en cada momento; por darme las bases de lo que hoy soy, por estar siempre a mi lado compartiendo cada logro y cada fracaso y por demostrarme de un millón de formas que estás conmigo apoyándome y cuidándome pero al mismo tiempo dándome mis propias alas para volar y conocer el mundo.
Te Amo y recuerda que esto también es tuyo.

Papá porque siempre has procurado estar al pendiente de mí, porque con silencios me has dicho que me quieres y porque con tu ejemplo me demostraste que si quiero puedo llegar lejos, esforzándome e intentando siempre ser la mejor.

Te quiero!!

Ernesto... pocas personas son capaces de cumplir con tanto interés, responsabilidades que no les corresponden y tú me has demostrado que lo has hecho durante todo este tiempo porque para ti somos importantes. Gracias por disfrutar, llorar y vivir cada momento como tuyo!!!

Y a esos dos seres primordiales en mi vida a los cuales quiero demasiado, pues han sido mis eternos cómplices y acompañantes, mis hermanos:

Perla, creo que el papel que te tocó representar ha sido difícil, pero lo has hecho muy bien, gracias por tu ejemplo, por preocuparte tanto por mí, por brindarme siempre una palabra, un abrazo o un beso cuando más lo he necesitado. Te admiro mucho y espero contar siempre contigo.

Angel, el pequeño pero en ocasiones el de mayor fortaleza. Gracias por brindarme tu apoyo y confianza en los momentos menos esperados y por enseñarme que es muy importante defender lo que pensamos y queremos, recuerda que te admiro y que aunque pocas veces lo digo hay muchas cosas que he aprendido de ti.

Y también tú **Mauricín**, tal vez ahora no entiendas el significado de esto, pero espero que dentro de algunos años al leerlo sepas que también eres alguien muy importante en mi vida, en nuestra vida; pues le has dado un brillo diferente a nuestra familia. Te quiero mucho y espero que sientas y recuerdes que no importa la raíz a la cual pertenezcamos, ya que siempre habrá un lugar muy especial para ti, en nosotros.

Pame, Trini y Betty, porque han sido las culpables de que en mí prevalezca uno de los valores más importantes "*la amistad*", pues me han demostrado que no importa el tiempo, la distancia o el rumbo que tomen nuestras vidas; ya que siempre hay lugar para un verdadero amigo.

Ale y Paty... porque me abrieron su corazón incondicionalmente y a su lado me han permitido crecer y conocer rumbos que años atrás parecían inexistentes. Gracias por preocuparse tanto por mí y porque aún cuando parece que nuestros caminos se alejan hay destellos que me permiten ver que mis dos amigas ahí permanecen. **Las quiero!!**

Mario, Fabián, Oscar, Gustavo, Arturo, Citlali, Cecilia y Olivia, por ser piezas claves en mi vida, por compartir tantos momentos que hoy se tornan inolvidables, por vivir junto a mí muchos cambios y nuevas experiencias, por todos esos buenos y malos episodios, por cada consejo, por cada palabra de apoyo, por cada crítica, por cada regaño, por cada abrazo, en realidad... por ser **mis amiguitos. Los quiero!!!**

Letuza... pocas veces se tiene la fortuna de contar con personas que valoren tanto la amistad y que demuestren de millones de formas lo especial que eres para ellas y sabes? tú lo has hecho, gracias porque sé que puedo contar contigo!!

Miguel, por ese instante que compartimos, por ayudarme a abrir esa gran puerta y así poder descubrirme detrás de ella, por ser alguien especial e importante en mi vida. Recuerda que todavía hay muchos sueños que ir a buscar!!

Consuelo... a ti hay mucho que agradecer, pues me diste una de las oportunidades más importantes en mi desarrollo profesional y confiaste en mí, al mismo tiempo de sembrar la confianza de que con esfuerzo y dedicación puedo hacer muchas cosas de calidad y disfrutarlas al máximo. Y por ser la culpable de ayudarme a descubrir mi pasión por el trabajo clínico ...por fomentar la sensibilidad de lo que tenemos en las manos y por demostrarme en millones de ocasiones que aún los años de experiencia mantienen la magia y el deseo de transmitir lo que tanto te ha costado, por ser no nada más un ejemplo profesional, sino también por mostrar siempre tanto interés y preocupación por los pasos que iba dando en cada área de mi vida. **Gracias!!!**

Davidcito... llegaste a mi vida en un momento inesperado y me tomaste de la mano para juntos iniciar un nuevo camino, mostrándome una forma diferente de querer. Gracias por compartir esa extraña forma de ser y de pensar, por demostrarme esa gran sensibilidad que en ocasiones parece estar oculta y por lograr hacerla evidente en los momentos menos esperados, por sorprenderme cada día con buenos y malos momentos, por enseñarme a ver la vida de miles de formas diferentes y ... simplemente por estar hoy conmigo compartiendo y disfrutando lo que es importante para mí. **Te Quiero Mucho.**

Y a todas esas personas que sería imposible nombrar, pero que de algún modo han sido parte importante de lo que hoy soy, pues en algún momento me las topé en mi vida y tal vez sin imaginarlo lograron dejar en mí, algo muy significativo: un nuevo conocimiento, un comentario acertado, un consejo, una crítica, un momento especial, una broma, una palabra, un abrazo, un saludo, una sonrisa o simplemente una mirada...

Por último quiero hacer un agradecimiento muy especial a la **Universidad Nacional Autónoma de México**, mi Universidad... por permitirme en primera instancia formar parte de ella, fomentando en mí el amor y el respeto por todo lo que representa, por hacerme sentir plenamente orgullosa de formarme profesionalmente en sus instalaciones, quererla, defenderla, disfrutar y padecer cada una de las cosas que suceden en su interior, y por hacerme desarrollar y sentir con intensidad la responsabilidad de luchar por dejar muy en alto su nombre en todos los lugares que pise, pues a partir de aquí inicia mi trabajo como profesionista, demostrando que todos los que tenemos la fortuna de pasar por este lugar sabemos valorar lo que eso significa.

INDICE

Introducción	1
 Capítulo 1: Evaluación del Desempeño	
1.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño	6
1.2 Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño	10
1.3 Métodos tradicionales de la Evaluación del Desempeño	15
1.4 Limitaciones de la Evaluación del Desempeño Tradicional	21
 Capítulo 2: Modelo Centro de Investigación (MCI)	
2.1 Antecedentes del Modelo Centro de Investigación (MCI)	27
2.2 Procedimiento del MCI	32
2.3 Principios y técnicas del MCI	36
2.4 Ventajas del MCI	37
2.5 Aplicaciones del MCI	39
 Método	
3.1 Planteamiento y justificación del problema	43
3.2 Objetivo	44
3.3 Variables	44
3.4 Definición conceptual de las variables	44
3.5 Definición operacional de las variables	45

3.6 Sujetos	47
3.7 Muestreo	47
3.8 Tipo de estudio	48
3.9 Instrumentos y/o materiales	48
3.10 Procedimiento	48
3.11 Intervención	52

Resultados

4.1 Resultados aplicación.....	58
4.2 Resultados de la intervención	59

Conclusiones	65
---------------------------	----

Anexos	70
---------------------	----

Referencias	81
--------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el impacto de la globalización debe ser considerado, ya que obliga a las organizaciones a replantearse permanentemente paradigmas que les permitan adecuarse a una realidad cambiante. De esta manera, los cambios en las organizaciones deben generarse rápidamente, ya que de no ser así éstas pueden quedar fuera de contexto, por tanto, el éxito o el fracaso de una organización radicará en su capacidad y velocidad de reacción. Además, los niveles de competencia que exige el medio son muy elevados y las organizaciones se ven obligadas a diferenciarse entre ellas a través de su capital humano para posicionarse en el mercado. Por consiguiente, es importante evaluar este capital y así obtener indicadores que permitan distinguir las deficiencias y cualidades de los mismos. De esta manera el crecimiento que las organizaciones alcancen va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad, la eficiencia y fidelidad que se logre en su personal. (Zavala, 2003).

La reflexión anterior hace necesario replantear el papel que juega la globalización en nuestro país, pues debido a esta también nos vemos obligados a prepararnos para competir en el mercado; y para lograrlo se deben considerar las características que a nivel organizacional tenemos, pues en México, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y por lo general no poseen algún tipo de mecanismo de medición del desempeño que les permita evaluar a su personal. El propósito de dichas mediciones es generar cambios dentro de las organizaciones que en conjunto permiten el desarrollo organizacional, lo cual, se reflejará en que éstas podrán ser competitivas y así diferenciarse de las otras (González, 1996).

Es justamente aquí donde la Psicología encuentra un lugar para incursionar en el ámbito laboral, pues su aportación para encontrar solución a las limitantes que existían a nivel organizacional facilitó la creación de modelos, los cuales pueden determinar criterios de eficiencia laboral. Algunas de las aportaciones que ha hecho la Psicología están relacionadas con el rendimiento, la rotación de personal y los índices de productividad, entre otros. Como conjunto de cada una de éstos aparece también la Evaluación del Desempeño (Muro y Pedraza, 2001). La evaluación del desempeño es una técnica que proporciona a los jefes información con respecto a la actuación de sus empleados, y considera tanto las deficiencias como las cualidades de éstos al momento de realizar sus tareas. (Osorio, 1995).

Con el propósito de evaluar y medir el desempeño de los trabajadores se han desarrollado diversos métodos, que en el presente estudio denominaremos *tradicionales* y son los métodos de: comparación, de escalas y de listas verificables (Grados, 2002). Sin embargo, el enfoque de estos métodos tradicionales es administrativo y por lo tanto descuida el factor humano, el cual, se considera primordial dentro de las organizaciones debido a que la principal materia prima con la que trabajan las empresas es el hombre. Estos métodos presentan una serie de limitantes como son: el efecto de halo, la tendencia central, la indulgencia, entre otros; y cuando dichas limitaciones se presentan en el proceso de evaluación arrojan resultados poco confiables que no proporcionan la información necesaria para ajustar las deficiencias que existen en el personal, por lo tanto no permite ubicar a la empresa en un buen nivel de competencia en el mercado.

Por tal motivo y con el objetivo de subsanar tales limitantes, surge **El Modelo Centro de Investigación (MCI)**; el cual es considerado una medida objetiva y confiable pues evalúa al personal en el momento preciso en que se presenta la conducta y lo más importante de acuerdo con la perspectiva antes señalada, estima que el factor principal dentro de una organización es el recurso humano (Jiménez, 1996).

De tal forma, se hace evidente la importancia de aplicar modelos de Evaluación del Desempeño objetivos y confiables como es el MCI, ya que éste cumple con dos aspectos básicos: uno de carácter **administrativo** y otro de carácter **psicológico**. El primero de ellos hace referencia a las promociones, los ascensos y las transferencias con el propósito de enriquecer el inventario de recursos humanos, propiciar una buena comunicación en la empresa, establecer condiciones de trabajo e identificar funciones de entrenamiento. El aspecto psicológico incluye la retroalimentación y el reforzamiento del personal, los cuales son factores importantes para lograr la integración, colaboración y participación del recurso a evaluar en la aplicación del sistema (Jiménez, 1996).

De esta manera, al considerar las ventajas que ofrece el **MCI** en comparación con los métodos tradicionales y al tener como antecedente la necesidad de proporcionar a las empresas modelos que les permitan obtener resultados confiables y válidos sobre el desempeño de sus trabajadores, en la presente investigación se utilizó el Modelo Centro de Investigación para la Evaluación del Desempeño en un puesto de ventas e identificar las funciones susceptibles a mejorar.

Finalmente, en esta investigación se describe cómo la aplicación de este modelo en las organizaciones permite obtener resultados confiables y válidos que facilitan destacar las cualidades y al mismo tiempo trabajar con las deficiencias de su personal, lo que se traduce en la obtención exitosa de un lugar en el mercado.

CAPÍTULO 1:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para entender el origen de la Evaluación del Desempeño y la necesidad de desarrollar y perfeccionar sistemas que proporcionen información referente a la forma de trabajo de las personas, es necesario analizar la manera en que éste ha evolucionado. En este sentido, nos remontaremos hasta la aparición de la humanidad en la Tierra, pues necesitamos conocer cómo es que surgió la necesidad de organización que permitió a los hombres invertir menor esfuerzo para cubrir sus necesidades con resultados similares a los obtenidos antes del sedentarismo.

En las primeras etapas de la civilización, las familias se procuraban todo lo necesario para sobrevivir y se caracterizaban por su creciente movilización para obtener alimentos. De esta manera, la caza, la pesca y la recolección constituyeron su forma de trabajo. Posteriormente, el avance de la civilización y la aparición de una sociedad política provocaron que los pueblos se volvieran *sedentarios*, lo cual dio origen a la agricultura y a la ganadería. En este tiempo la propiedad de las tierras y el ganado era familiar o comunal y el trabajo comenzó a realizarse también en forma comunitaria (Reyes Ponce, 2000).

Así conforme transcurrió el tiempo, se siguieron dando cambios en la forma de organizarse principalmente en lo relacionado al trabajo. Fue en la etapa de la Edad Media en donde se presentaron los primeros antecedentes relacionados con la Evaluación del Desempeño, ya que surgieron los primeros elementos de la división de capital y trabajo, así como las relaciones de libre empleo, las cuales son la base de las relaciones contemporáneas con el personal (Chruden H, 1986).

Siendo también relevante para el tema desarrollado en esta investigación, se hablará de lo citado por Cyril (1965, citado por Chruden, 1986) quien consideró que el crecimiento de los pueblos y de las ciudades facilitó una nueva demanda de productos, de servicios y de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios.

Para el tiempo de la Revolución Industrial las condiciones fueron trascendentales ya que en este periodo se estimuló el crecimiento de fábricas como resultado de la disponibilidad de capital, así como el trabajo libre y las técnicas de producción. Sin embargo, también se originaron nuevos problemas con respecto a las relaciones humanas; los cuales aún tratan de resolverse (Op. Cit.)

Esta revisión de la historia del trabajo en la humanidad nos permite tener una visión general del proceso que ha seguido el desarrollo del trabajo y por lo tanto de la organización en el hombre, del mismo modo nos brinda la posibilidad de identificar los problemas que a partir de éste se han originado.

Así podemos hablar de los orígenes de la Evaluación del Desempeño, la cual inició con Frederick Taylor en 1880, quien consideró que el tener algún estímulo sobre el rendimiento que pudiera producir un obrero en una determinada operación, proporcionaría un estándar muy útil que permitiría estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea. Tomando esto como antecedente, propuso tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de la conducta laboral (Marx y Hillis, 1983):

1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficaces y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Tomando como base lo anteriormente expuesto, Elton Mayo (citado por Uribe, 1987) evidenció la importancia del factor humano en el proceso laboral; dando un paso más al demostrar que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen un factor importante en la eficiencia del trabajador. Con estos postulados, los principios de Taylor se tomaron inadecuados ya que consideraban que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante a una máquina, cuya eficiencia podía medirse científicamente y que los principales factores que afectaban su eficiencia eran los movimientos inútiles o ineficaces.

A pesar de estos primeros acercamientos a la Evaluación del Desempeño, ésta permaneció estancada por muchos años y fue hasta la Segunda Guerra Mundial cuando se marcó un cambio importante en ella; ya que esta época se caracterizó por la rivalidad en la mano de obra y por la deficiencia en muchas compañías, estos fueron factores que estimularon los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo. Así, "la organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, como individuos y como miembros de un grupo de trabajo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos de las compañías para mejorar las relaciones con el personal" (Chruden, 1986).

Siguiendo esta línea, en la década de los '60 se presentó una creciente demanda en el mundo de los negocios de mayor confiabilidad y medios más efectivos para medir y manejar el desempeño. Surgieron varios modelos para evaluar la competencia, a continuación mencionaremos brevemente algunos de ellos (Hetcher, 1992):

1. Competency based education and training: Modelo de educación y capacitación basado en la competitividad o CBET por sus siglas en inglés. Su desarrollo fue fomentado por la oficina de Educación de los E.E.U.U e incluía, la especificación precisa de capacidades o comportamientos que se deben aprender, la modulación de la instrucción, la evaluación, la retroalimentación, la personalización y la experiencia de campo.
2. Modelo de Hay McBer: El cual es ampliamente utilizado y está relacionado con la identificación de características en ejecutores superiores de un papel ocupacional.
3. Sistema de competencias de la GB: En este sistema se crearon nuevas normas de competitividad orientadas hacia el empleo, y en las cuales se asumía la responsabilidad de desarrollar criterios para una nueva estructura de calificaciones. Las normas de la GB que están basadas en la competitividad reflejan las expectativas del rendimiento del sitio de trabajo.

A partir de esa época se realizaron investigaciones que mostraron interés en la aplicación de técnicas que permitieran evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de las empresas.

Por ejemplo, una investigación realizada en los Estados Unidos reveló que el 65% de las empresas de ese país contaba con programas de Evaluación del Desempeño, los cuales tenían como finalidad determinar los ascensos y los aumentos de sueldo y forman parte del plan de mejoramiento de los empleados (Smith y Wakeley, 1979).

Por otra parte, Amaya, Peáez y Ponce de León (1971, citados por Muro y Pedraza, 2001) mostraron datos de una encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI) en 1970, en las que se observó que el 54% de las empresas mexicanas empleaban algún modelo de Evaluación del Desempeño.

En resumen podemos decir que desde tiempos muy remotos el hombre ha tenido la necesidad de agruparse y sintetizar su trabajo para así diseñar modelos que le permitan entre otras cosas, evaluar el trabajo realizado por cada uno de los miembros del grupo para así compararlo y lograr identificar posibles alternativas para la mejora del mismo, con la finalidad de obtener resultados satisfactorios que les permitan ubicarse en un buen lugar dentro de la competencia del mercado.

1.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación se enlistará una serie de definiciones sobre la Evaluación del Desempeño. Este término también se puede encontrar como: calificación de actuación, calificación del desempeño, evaluación de la actuación, calificación de méritos y medición del desempeño.

Shultz (2000) la define como la valoración del rendimiento de los trabajadores, estas evaluaciones deben basarse en criterios objetivos y sistemáticos los cuales comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea.

Werther y Davis (2000) mencionaron que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual se mide periódicamente el rendimiento global del empleado, juzgado por su jefe.

Hetcher (1992) afirmó que es un sistema basado en la competitividad, y que el propósito es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica.

Al analizar estas definiciones, podemos notar que existen elementos que comparten entre sí, los cuales nos sirven para entender la Evaluación del Desempeño: se habla de un conjunto de métodos aplicados en forma sistemática cuyo objetivo principal es evaluar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, además la realización de esta evaluación es periódica y se espera sea realizada por el supervisor, jefe o alguna persona que conozca el puesto a evaluar.

Considerando lo anterior y teniendo presente los elementos básicos con los que trabaja la Evaluación del Desempeño, en la presente investigación se trabajará con la definición propuesta por Campbell, McCloy, Oppler y Sanger (1993, citados por Muchinsky, 2002) quienes consideraron al **desempeño** como sinónimo de comportamiento y lo definieron como lo que la gente hace

en realidad y puede ser observado. El desempeño incluye las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que en realidad hace el individuo (su nivel de contribución.)

Para comprender con mayor claridad la utilidad de aplicar la técnica de Evaluación del Desempeño, es importante conocer los objetivos que ésta persigue, de acuerdo a diferentes autores.

Para Werther y Davis (2000) el objetivo de la Evaluación del Desempeño es obtener resultados de las habilidades, hábitos y características de los empleados.

Hetcher (1992) habló de mantener niveles de equidad interna en la remuneración, establecer niveles para los beneficios basados en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía, establecer niveles que permitan concretar carreras-tipo, planes de carrera y cuadros de reemplazo, que sean coherentes y que permitan compararse más fácilmente con el mercado.

Por su parte, Grados (2002) mencionó que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones de su puesto. Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables.

Otra forma de agrupar los objetivos de la Evaluación del Desempeño, es según las necesidades de las organizaciones y se dividen en tres rubros: *orientados a la empresa, orientados al supervisor y orientados al trabajador* (Reyes Ponce, 2000).

1. *Orientados a la empresa:* Permiten conocer a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazar en los periodos de prueba, qué trabajadores deben ocupar los puestos de confianza y qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal; lo cual implica ampliar la visión de las autoridades de la empresa, para realizar los movimientos que resultan necesarios dentro de ella y así cumplir con los objetivos establecidos.
2. *Orientados al supervisor:* Le ayudan a éste a dar su opinión en cuanto a promociones de trabajadores, aumentos de salarios y transferencias, le permite juzgar analíticamente a su personal y así mejorar su labor de supervisor ya que puede haber una mejoría en cuanto a la relación con sus subordinados.
3. *Orientados al trabajador:* Le permiten conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. Así, el trabajador puede corregir o perfeccionar su labor para evitar sanciones y quizás despidos. Además, estimula su esfuerzo ya que obtiene recompensas.

Una vez identificados los objetivos que persigue la Evaluación del Desempeño, se hará énfasis en dos aspectos que Grados (2000) considera de suma importancia dentro de las organizaciones, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo.

Desde el punto de vista psicosocial, se busca tener conocimiento de la conducta y del rendimiento de los empleados, de sus cualidades, deficiencias, necesidades, logros y posibilidades de desarrollo en relación con las metas establecidas, así como conocerlos individual y grupalmente para mejorar sus condiciones de trabajo y de vida; lo cual facilita que el trabajador se adapte al ambiente laboral.

Dentro del aspecto administrativo, la Evaluación del Desempeño puede emplearse en la selección de personal con base en la información de los empleados que ya trabajan en la empresa y tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés y cooperación, entre otras. Permite también considerar los aumentos de sueldo como incentivos para obtener un mejor desempeño laboral y como un control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal. Así como valorar el potencial de trabajo de una compañía lo cual facilita elaborar e implantar políticas de personal para hacer una comparación interna de los trabajadores que justifique los movimientos que se realizan en ella.

Con lo anterior podemos darnos cuenta que la Evaluación del Desempeño es una técnica concreta y de gran relevancia dentro de las organizaciones, la cual al haber sido estudiada y sistematizada desde tiempo atrás permite su aplicación y la obtención de resultados que en la actualidad logran hacer la diferencia entre una y otra empresa.

1.3 MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Siendo el objetivo de la Evaluación del Desempeño proporcionar información a los jefes de la actuación de los empleados dentro de las organizaciones, se han desarrollado algunos métodos con el propósito de cumplir con este objetivo; en la presente investigación se les denominará como “métodos tradicionales”.

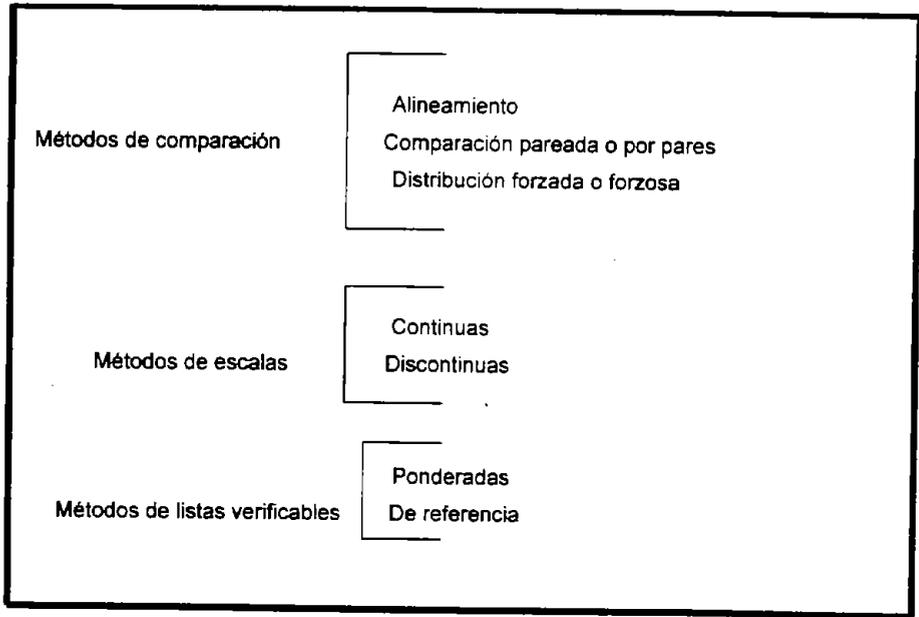
La primera clasificación hecha se refiere a la posición que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados y puede ser **vertical** y **horizontal** (Reyes Ponce, 2000).

El **método vertical** tiene como característica que el que califica y el que es calificado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; así la evaluación puede ser *descendente*, es decir, el empleado recibe la calificación de su jefe inmediato, o bien, la evaluación puede ser *ascendente* y son los subordinados los que califican a su superior inmediato.

El **método horizontal** consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir, que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

La segunda clasificación es de acuerdo a su estructura y se dividen en: **métodos de comparación, métodos de escalas y métodos de listas verificables** (Grados, 2002) (Tabla 1).

Tabla 1: Clasificación de los modelos de Evaluación del Desempeño de acuerdo a su estructura.



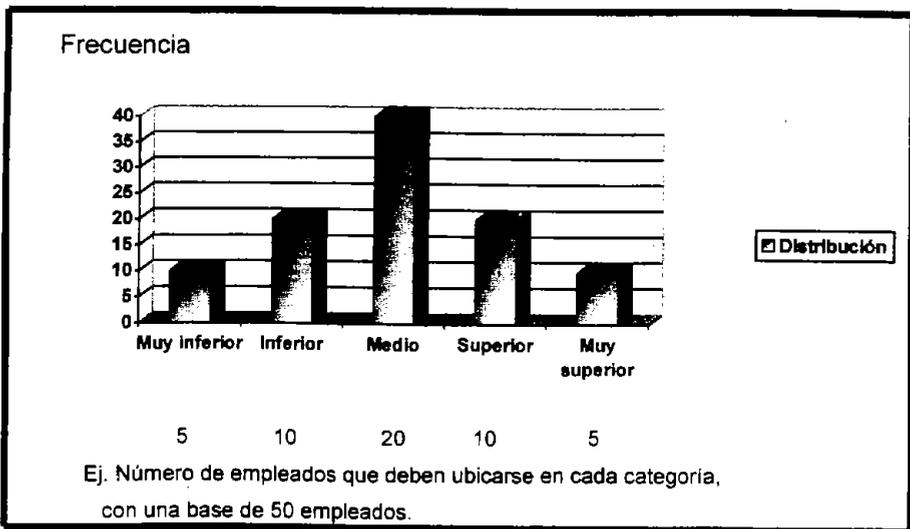
Los **métodos de comparación** son los más elementales y usados por las organizaciones. Permiten evaluar a los empleados contra algún estándar definido, en este sistema los individuos se comparan entre sí. Dentro de este sistema se encuentran tres formas de evaluación (Muchinsky, 2002):

El *alineamiento* consiste en evaluar las características que especifican las autoridades de la empresa a través de un comité o por el jefe inmediato. En él se enlistan por orden a todos los empleados, del más útil al poco útil, y este procedimiento se sigue en cada una de las características a evaluar. Sin embargo, aunque los datos de orden de categoría sólo tienen propiedades de escala ordinal, no sabemos qué tan bueno es “el mejor” o qué tan malo es “el peor”.

La segunda forma es la *comparación por pares*, el procedimiento consiste en realizar una lista del personal por cada una de las características a evaluar y se busca comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos del grupo, y así poder señalar quién posee la característica a calificar. Por consecuencia, será mejor quien resulte con el mayor número de puntos en relación con sus compañeros. Este método garantiza una mejor aplicación cuando se tiene una muestra relativamente pequeña.

Por último, la *distribución forzosa* es recomendada para grupos grandes. El procedimiento se basa en la distribución normal y asume que el desempeño del empleado tiene este tipo de distribución, al estar fundada en el principio de la curva de Gauss, el total de los trabajadores debe quedar distribuido de la siguiente manera: el 10% con calificación muy inferior, el 20% con calificación inferior, el 40% con calificación promedio, el 20% con calificación superior y el 10% con calificación muy superior (Tabla 2.) Este procedimiento se debe seguir en cada una de las características a evaluar.

Tabla 2: Método de Distribución forzosa para la Evaluación del Desempeño.



El segundo grupo son los **métodos de escalas**. La principal característica de éste es que se califica al trabajador no en relación a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de los extremos representa el grado mínimo del atributo a evaluar y el opuesto el grado máximo. El propósito es colocar al trabajador en un lugar dentro de la escala por cada una de las características a calificar. Dentro de este sistema encontramos dos diferentes formas de evaluar: (Arias, 1999)

La primera son las *escalas continuas* y se caracterizan porque el paso entre un grado y otro de la característica a evaluar se hace en forma insensible (Tabla 3).

Tabla 3: Ejemplo de escala continua

	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad de trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Y la segunda son las *escalas discontinuas*, las cuales tienen divisiones verticales, y el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca ya que a cada uno le corresponde una definición específica (Tabla 4.)

CAPÍTULO 2:

MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN (MCI)

2.1 ANTECEDENTES DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN (MCI)

La propuesta que difiere de la aproximación tradicional es la *aproximación operante*, la cual trabaja con conductas observables y medibles y por lo tanto objetivas. Esta aproximación conductual tiene tres características básicas que son: 1) el carácter eminentemente empírico de todo lo que postula, 2) la objetividad que se pretende a través de la sistematización y confiabilidad de sus observaciones y 3) la validez de sus estudios (Jiménez, 1996).

Por lo tanto debemos decir que el Modelo Centro de Investigación (MCI) está basado en el Análisis Experimental de la Conducta (AEC), el cual es una aproximación metodológica y sistemática de la Psicología que tiene sus cimientos en los postulados Skinnerianos que indican que el comportamiento observable debe de ser el campo de acción del Psicólogo.

Tomando como precedente esto, la *conducta* es considerada como "toda manifestación del organismo susceptible de ser medida y observada", para su estudio es dividida en unidades que se llaman *respuestas* y son definidas como "la unidad mínima de análisis de una conducta, susceptible de ser observada y medida" (Jiménez, 1996, pp 11).

El autor nos dice que un concepto clave dentro del AEC y por tanto del MCI es el de *reforzador*, pues un evento es considerado como reforzador cuando una prueba empírica demuestra que ese evento presentado en forma contingente ante una respuesta, aumenta la probabilidad de que esta respuesta se repita, es decir, aumente su frecuencia. De esta explicación, podemos extraer conceptos importantes para entender el trabajo expuesto y son:

- **Evento:** es todo aquel proceso observable que está asociado funcionalmente con cambios en la conducta.
- **Reforzador:** son las recompensas o premios que inducen la presencia de una conducta o respuesta.
- **Reforzamiento:** es el procedimiento seguido por un modificador de conducta para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una respuesta a través de un reforzador.

Una vez tratadas las bases del MCI, podemos hablar de cómo se origina el Modelo y esto fue en primera instancia por el diseño de un marco de referencia que permitió aplicar y facilitar el procedimiento, gracias a éste se lograron obtener las definiciones generales, las cuales constituyen una de las principales aportaciones de este modelo, pues permiten al evaluador ajustar las conductas propias del puesto a ellas (Jiménez, 1996).

Primero se diseñó un marco de referencia que permitió conocer en qué estaban interesadas las organizaciones al evaluar a su personal. Para ello, un comité acudió con veinte especialistas de diferentes ramas y les pidió que definieran de una lista de 82 cualidades, aquellas que representaban comportamientos deseables en su empresa.

Posteriormente, se realizó un análisis de contenido basado en las propiedades observables de la conducta y el porcentaje de coincidencia y discrepancia de las definiciones obtenidas. Con base en este análisis se realizó una jerarquización de las conductas por grados, seleccionando aquellas que obtuvieron más de un 75% de coincidencia; y se obtuvo una lista final de 38 conductas.

El siguiente paso fue elaborar un cuestionario el cual fue aplicado a quince ejecutivos para practicar un análisis semántico del mismo y en el que debían realizar las siguientes operaciones:

- Determinar la claridad de las definiciones descritas para cada una de las 38 conductas;
- determinar en qué puesto se podía observar con mayor facilidad la cualidad definida;
- proporcionar una definición objetiva o descriptiva de la cualidad mencionada;
- determinar la importancia de la cualidad elegida en relación con un puesto específico con base en la siguiente graduación: alto, regular, mediano, mediocre y bajo y,
- determinar el grado en que debería o podría exigirse el cumplimiento de la conducta en el puesto específico.

Así, una vez aplicado el cuestionario el comité realizó el vaciado de los datos mediante un concentrado de información por grupos. Marcaron acuerdos y desacuerdos con la definición y su forma de medición. Asimismo hicieron un concentrado de toda la información marcando la tendencia positiva y negativa en los adjetivos dados a cada conducta (únicamente consideraron como positivo a los grados altos y medianos). Finalmente llevaron a cabo el análisis del peso semántico de las definiciones, cancelando aquellas de bajo peso, hasta obtener un listado de 20 conductas que se incluye a continuación (Tabla 7), (Jiménez, 1996).

Tabla 7: Definiciones generales del MCI

CONDUCTA	DEFINICIONES OPERACIONALES
1. Compañerismo	Cada día que el sujeto ejecute su trabajo sin reporte alguno de fricción entre sus compañeros
2. Infallibilidad	Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores con una exactitud del 100% de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa
3. Perfección	Exactitud con que se realiza un trabajo comparado con un estándar
4. Asistencia	Que la tarjeta de asistencia no presente ausencia de marca en los días laborales
6. Integridad	Que no exista reporte alguno sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros relacionados con manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales
6. Destreza	Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo, de acuerdo con los criterios y reglas preestablecidos por la empresa
7. Comprensión	Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones para el logro o consecución de un objetivo
8. Hábitos de seguridad	Que en un X número de muestras, el trabajador esté utilizando las medidas y el equipo de seguridad adecuado
9. Conocimiento del puesto	Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas elegidas al azar
10. Buena conducta	Ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes y reglamentaciones que rigen a la empresa
11. Mando	Que el sujeto de instrucciones claras y que los que las reciben no manifiesten dudas y se verifique que la tarea se cumplió de acuerdo a las instrucciones

12. Creatividad	Número de diseños que un sujeto presenta en cuanto a modificaciones y/o creación de nuevos procedimientos o productos, apegándose a las políticas de trabajo establecidas en la empresa
13. Cantidad de trabajo	Que el sujeto produzca X cantidad de productos o servicios cada día de trabajo, de acuerdo a los estándares marcados por la empresa
14. Salud	Relación Inversa al número de días otorgado al sujeto por instancias oficiales por motivos ajenos al trabajo
15. Aprovechamiento del tiempo	Que el sujeto en tres muestreos a la semana no realice por más de un minuto actividades ajenas al trabajo
16. Mesura	Que los problemas del día de trabajo el sujeto de respuesta a los problemas planteados con apego a las políticas y procedimientos generales de trabajo y con la cortesía conveniente
17. Obediencia	Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa
18. Persistencia	Número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable
19. Colaboración	Cada vez que un sujeto ayude a un compañero, jefe o cliente para que éstos alcancen los objetivos predeterminados
20. Cortesía	Que el sujeto, instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas

Conocer cómo surge el MCI y las definiciones generales del mismo, logran proporcionar un mayor marco de referencia sobre el Modelo propuesto en esta investigación, lo cual es de suma importancia pues de esa manera podemos conocer y así diferenciar lo propuesto aquí, con los métodos tradicionales explicados en el capítulo anterior.

2.2 PROCEDIMIENTO DEL MCI

El MCI propone una alternativa de medición basado en la propia ejecución del individuo en la tarea, por lo tanto ésta varía conforme al puesto desarrollado y a la tarea específica que se debe calificar, sin embargo los pasos que propone el modelo (Tabla 8) son los mismos que se siguen en cada intervención y son: (Jiménez, 1996)

1. Análisis de Funciones.

El primer paso es realizar el **Análisis de Funciones** ya que su aplicación nos permitirá conocer las diferentes tareas que se hacen en el puesto, así como el estándar de ejecución que se estipula en cada una de ellas, su descripción periódica y su importancia. Esto nos permitirá identificar el objetivo del puesto, sus responsabilidades y las metas que debe alcanzar de acuerdo a los estándares establecidos por la organización.

Una vez obtenida la información, se determinará con el representante de la organización cuáles son las conductas relevantes del puesto (tareas productivas) así como los requisitos necesarios para desempeñarlas; todo esto mediante la realización de un análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida en el análisis de puestos.

2. Operacionalización de conductas.

Identificadas las conductas relevantes deberán operacionalizarse, incluyendo claridad en los términos e indicando el comportamiento ya sea en tiempo, presencia o producción y estableciendo el sistema por el cual se va a medir.

3. Adecuación a las conductas del MCI.

Cuando las conductas relevantes del puesto hayan sido operacionalizadas, se adecuarán a las definiciones generales del modelo y se elaborarán los registros observacionales.

4. Entrenamiento del personal responsable.

Es necesario considerar quién va a realizar la evaluación y debido a la poca funcionalidad de que ésta sea hecha por personas ajenas a los departamentos o a la organización, se deberá entrenar a los supervisores o jefes inmediatos en los sistemas de registro de acuerdo a las tareas a evaluar y se les deberá mostrar los formatos diseñados previamente para facilitar el registro de las conductas, además de especificar los muestreos o la periodicidad del registro.

5. Monitoreo de Iniciación

Una vez entrenado el personal responsable de la observación, se establece un período en el cual se registra si los evaluadores están realizando el registro de la manera apropiada de acuerdo a los estándares establecidos y si están cumpliendo con las reglas de calificación.

6. Implementación

Cuando se ha aprobado el sistema de medición y definición de las conductas se procede a su aplicación en el puesto, con lo que obtendremos la evaluación de cada conducta o grupo de conductas.

7. Supervisión periódica.

Ya iniciado el periodo de evaluación se deberá verificar si ésta se realiza de acuerdo a las especificaciones acordadas y en los periodos preestablecidos, para esto, se supervisará a los calificadores mediante la revisión de los registros que obtengan. Esta supervisión se realizará periódicamente según se requiera.

8. Sistema de concentración de datos.

Los sistemas de concentración facilitan el registro y la muestra de datos obtenidos durante la observación. Estas tablas de concentrado varían de acuerdo a la conducta a calificar y es necesario establecer la periodicidad del registro, su forma y la manera en que dichos datos se deben vaciar y sumar.

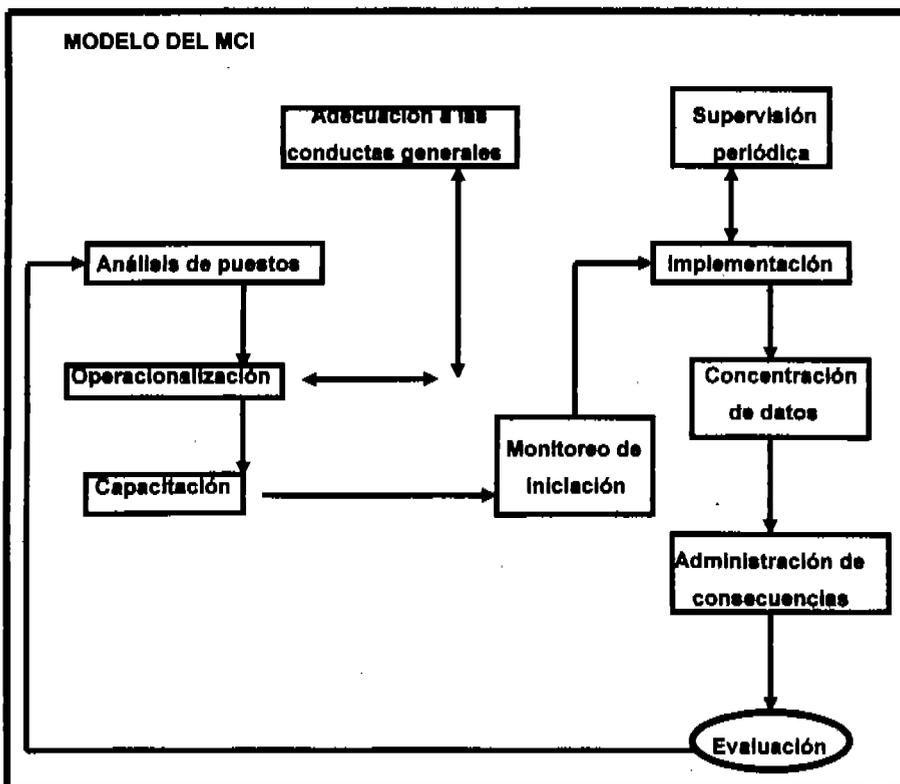
9. Sistema de administración de consecuencias.

A aquellas personas cuyas conductas hayan alcanzado el nivel previamente establecido, se les otorgarán las consecuencias

10. Evaluación del procedimiento.

Por último se realizará una evaluación del procedimiento y se determinará si se han seguido las normas de calificación establecidas en el modelo. El propósito de la evaluación es proporcionar retroalimentación no sólo al evaluador sino también al trabajador, para así mostrarles los avances que se obtuvieron y los posibles ajustes que aún puedan realizarse. Esto permitirá determinar si se cumplieron con los objetivos establecidos por las autoridades de la empresa, así como la información necesaria para realizar alguna modificación si se detectan fallas.

Tabla 8: Pasos del Modelo Centro de Investigación (Jiménez, 1998).



2.3 PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DEL MCI.

Como ya se mencionó, los orígenes del MCI se basan en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta (AEC), siendo su principal característica que la medición de la conducta se toma en la ejecución de la misma y no de la concepción subjetiva de los atributos a evaluar. Como señala Jiménez (1996) un factor importante es la operacionalización de la conducta en la cual se consideran los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo, siendo observables y medibles, lo cual incrementa la confiabilidad y validez del proceso, obteniéndose información totalmente objetiva acerca de aspectos como:

- Cuáles son los trabajadores a considerar para aumento de sueldo, promociones y despidos.
- conocer el rendimiento real de los empleados,
- realizar la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación y,
- conocer las características que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Debido a que el MCI se basa en el AEC, retoma cuatro de los principios que propone éste último y los aplica en la Evaluación del Desempeño (Jiménez, 1996): El primer principio es el de *triple relación de contingencia* que sugiere un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se da esta conducta. Una vez detectados estos estímulos se realiza la *operacionalización de la conducta*, el cual es el segundo principio propuesto por el AEC y debe realizarse en términos puramente descriptivos, observables y por lo tanto,

susceptibles de ser medidos. El tercer principio es el de *reforzamiento* que establece que la conducta no se encuentra plenamente desarrollada sino en proceso formativo, por lo que puede ser modificada. Por último, el *principio de la legalidad* hace mención a que la conducta siempre se presenta y lo único que varía es su dimensión.

Las técnicas del AEC aplicadas a este modelo son: *Los registros observacionales y de productos permanentes* los cuales cuando se emplean de manera correcta y operacionalizando las conductas pueden arrojar información objetiva del nivel en que se encuentra la conducta. *El análisis de funciones* es otra técnica y se considerada útil para la evaluación del desempeño pues nos permite la especificación de las actividades del puesto, identificando sus antecedentes, conducta y consecuente.

El marco teórico anterior muestra la estructura con la que cuenta el MCI, por lo tanto la aplicación sistemática del mismo sustenta los resultados que se pueden obtener al realizar alguna intervención dentro de las organizaciones, siempre que se respeten los principios y técnicas en los que éste se basa.

2.4 VENTAJAS DEL MCI

Hasta este momento ya se han revisado los modelos tradicionales de Evaluación del Desempeño y las limitaciones que éstos presentan al aplicarse dentro de las organizaciones, como es la obtención de resultados poco confiables y válidos. Razón por la cual en esta investigación, se presenta como propuesta la aplicación de un modelo alternativo el MCI, para cumplir con el objetivo de evaluar al personal, destacando las ventajas que se obtienen si se elige la aplicación de éste sobre la de cualquier método tradicional.

A continuación se mencionarán las ventajas propuestas por Jiménez (1996) que presenta la aplicación del MCI al problema de la Evaluación del Desempeño:

La primera ventaja que podemos identificar es que en este Modelo las calificaciones se otorgan sobre la propia ejecución de la tarea, es decir, la medición se hace no sobre una concepción subjetiva de los atributos a evaluar sino sobre la operacionalización de las conductas. Esto nos permite obtener los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo, de forma observable y medible. Así, se pretende eliminar posibles errores como son: la distorsión de las calificaciones, el efecto de halo, la indulgencia, el sesgo, la influencia del trabajador y el error de tendencia central, los cuales ya se explicaron anteriormente y que son comunes de encontrar en la aplicación de los métodos tradicionales.

Con este precedente se incrementa la confiabilidad y validez del proceso lo cual, permite obtener información objetiva de aspectos como: qué trabajadores se deben considerar para el aumento de sueldos, promociones, despidos, entre otros; cuál es el rendimiento real de los empleados; cuáles son las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal y cuáles son las características que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el mismo.

Otra ventaja identificada es que se considera una técnica accesible y simple que puede ser entendida con facilidad por todos los miembros que se involucren en el procedimiento. Esto nos permite eliminar otras de las limitantes que se presentan en los métodos tradicionales como: la de juego de calificación y costo; pues el MCI propone una forma más simple y requiere un menor ingreso en comparación con todos esos sistemas tradicionales.

Finalmente permite la retroalimentación en todo el grupo involucrado en la evaluación, y su aplicación se puede llevar a cabo en diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Con esta información podemos concluir que esta alternativa supera las deficiencias de los métodos tradicionales, debido a que la evaluación se efectúa de manera sistemática, con una medición constante, especificando la definición de las actividades que han de evaluarse y su periodicidad; además de evitar los inconvenientes de la apreciación subjetiva.

2.5 APLICACIONES DEL MCI

A continuación se mencionarán algunas de las aplicaciones que se han hecho del MCI y se hablará de los resultados obtenidos, mostrando que la aplicación de este modelo puede realizarse en cualquier puesto y a cualquier nivel jerárquico.

Muro y Pedraza (2001) aplicaron el MCI en una aseguradora con el propósito de hacer una reingeniería en la estructura de ésta; para alcanzar el objetivo trabajaron con toda la plantilla del personal, es decir, con todos y cada uno de los puestos y personas que componían la aseguradora. La demanda por parte de las autoridades de la organización fue propiciar un cambio en sus actividades totales y no sólo por áreas determinadas, pues les interesaba alcanzar un nivel mayor de productividad y calidad en los servicios que prestaban a sus clientes y en el menor de los tiempos. Así, aplicando el MCI se logró medir el desempeño de los trabajadores, hicieron la detección de necesidades y propusieron una alternativa para lograr un cambio en las actividades que ellos realizaban.

También el MCI ha sido empleado a niveles operativos, como lo reportan Osorio y Silveria (1995) quienes realizaron una investigación en una microempresa del ramo alimenticio con el fin de determinar cómo influye la retroalimentación contingente en las conductas laborales a evaluar. La

Investigación consistió en identificar y operacionalizar mediante el Análisis de Puestos, las conductas que incrementarían el rendimiento laboral de los trabajadores; después de operacionalizarlas se aplicó un cuestionario de incentivos para determinar el tipo de reforzadores que solicitaban los trabajadores. La entrega de reforzadores la llevaba a cabo el Jefe inmediato, reforzando cada una de las conductas siempre que alcanzaran los parámetros estipulados. Los resultados muestran que se incrementaron las conductas deseables y el rendimiento de cada empleado alcanzó un porcentaje mayor; estos resultados se lograron con las evaluaciones individuales realizadas en forma sistemática y bajo una medición objetiva del desempeño del trabajador que proporciona el MCI.

Otra aplicación es la realizada por Uribe (1987) en una constructora en el puesto de jefes de obra. El objetivo de esta investigación era evaluar la actuación de cada jefe de obra en su puesto. Para conocer los reforzadores adecuados para el puesto, se aplicó un cuestionario de incentivos y éstos se administraron en la retroalimentación. Los resultados de la investigación mostraron que es más importante para los trabajadores que les indiquen verbalmente sus equivocaciones que por medio de memorandums; esta retroalimentación correctiva facilitó el aprendizaje de respuestas deseadas para la empresa y esto se logró mediante una medición objetiva de las actividades del trabajador con base en los pasos del MCI.

Los ejemplos anteriores de la aplicación del MCI, demuestran que su uso permite obtener resultados confiables y válidos, los cuales nos arrojan información suficiente tanto de las cualidades como de las deficiencias del personal para implementar alternativas en la solución de problemas en la organización, para así brindar una mejora dentro de ella en la productividad, el ahorro de tiempos y el posicionamiento de ésta en el mercado.

La Evaluación del Desempeño ha sido un factor importante en la historia del trabajo en la humanidad, ya que al realizarla se hace una detección de las fallas del personal y se buscan alternativas de solución, lo cual permite cumplir con los objetivos y la visión organizacional y esto se refleja en la posibilidad de satisfacer las demandas de productos y/o servicios que exige el medio.

Por esta razón, el propósito de sugerir como alternativa la aplicación del MCI para satisfacer las demandas antes señaladas, es describir cómo es que este modelo logra conjuntar las exigencias hechas dentro de las organizaciones tanto a nivel administrativo como a nivel psicosocial; así, se pretende que el departamento de Recursos Humanos conozca, analice y valore a los trabajadores que se encuentran bajo su dirección y de esta manera pueda brindarles los medios adecuados que les permitan lograr un mayor rendimiento, satisfacción y superación del empleado que redunde en beneficio de éste y de la organización.

MÉTODO

MÉTODO

3.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la globalización que se vive en la actualidad, las empresas deben adecuarse a las necesidades que les exige el medio; esto implica posesionarse de sistemas que les permitan alcanzar un mayor nivel de competencia para de esta forma brindar servicios y productos de calidad, lo cual traerá como consecuencia un incremento en la productividad y por tanto, una mayor remuneración económica y ahorro de tiempo en los procedimientos empleados.

Por esta razón, se considera importante aplicar un modelo que permita llevar a cabo esta tarea exitosamente. En la presente investigación se aplicó un modelo propuesto por Jiménez (1996) para la Evaluación del Desempeño, ya que actualmente las empresas no cuentan con un sistema confiable y eficaz que les permita conocer el desempeño real de sus trabajadores en las actividades que desarrollan.

Dicho modelo es el Centro de Investigación el cual fue aplicado con la finalidad de describir cómo puede ser útil para evaluar el desempeño de los trabajadores dentro del ambiente laboral. La aplicación sistemática de cada uno de los pasos que éste propone y el cumplimiento de los principios del mismo, arrojan resultados confiables, válidos y objetivos que permiten la identificación de las cualidades y deficiencias del personal para así subsanar las limitantes que se presentan en la organización y proponer alternativas de cambio que mejoren el rendimiento del personal y por lo tanto arroje resultados satisfactorios a nivel organizacional.

El Modelo se aplicó en el puesto de ventas dentro de una tienda departamental, evaluándose el desempeño de las ocupantes del mismo. Las autoridades de la empresa estaban interesadas en conocer cómo trabajaban sus empleadas y en qué porcentaje realizaban adecuadamente las tareas del puesto, pues decían saber que existían "fallas" pero no habían realizado ningún tipo de evaluación para identificarlas claramente. Por tanto, se dio retroalimentación de los resultados obtenidos y se propuso la forma de intervenir para mejorar el desempeño en las vendedoras y obtener mejores resultados a nivel empresa.

3.2 OBJETIVO

El objetivo de la presente investigación es utilizar el Modelo Centro de Investigación para la Evaluación del Desempeño en un puesto de ventas e identificar las funciones susceptibles a mejorar.

3.3 VARIABLES

- Desempeño
- Función

3.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

DESEMPEÑO: "Es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en realidad y puede ser observado. El desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo (su nivel de contribución)" (Muchinsky, 2002, pp.206).

FUNCIÓN: " Es la división del trabajo, la cual se hace para proporcionar zonas claras de especialización que tienen como propósito mejorar el desempeño general de la organización." (Muchinsky, 2002, pp.239).

3.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

DESEMPEÑO: Cada ocasión que la vendedora cumpla con los estándares establecidos de producción y calidad de la organización, en cada una de las funciones de su puesto.

Y ajustándola a las definiciones propuestas por el MCI, se adecua a la de **Infallibilidad** ya que se espera que la vendedora realice las tareas señaladas por sus superiores con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa.

FUNCIÓN: Son las actividades realizadas por las vendedoras, identificadas como de mayor importancia en el puesto y son las siguientes:

1. **LABOR DE VENTA:** Cada ocasión que la vendedora de la bienvenida al cliente diciéndole buenos días o tardes según sea el caso, pregunte sobre el o los productos que el cliente busca, muestre el producto y ofrezca algunos otros que considere pueden ser de interés para el cliente y haga el cierre de la venta acompañándolo a la caja para que realice el pago del producto siguiendo los estándares establecidos por la empresa.

Al adecuar esta conducta a las definiciones propuestas por el MCI, se toma la de **colaboración:** cada vez que la vendedora ayude a un cliente para que éste alcance sus objetivos al visitar la tienda.

2. **ELABORACIÓN DE NOTAS:** Cada vez que la vendedora al realizar el cobro de la mercancía, voltee al monitor de la computadora y verifique observando que el precio que se despliega en la pantalla coincide con el que lleva el cliente diciendo el costo al mismo y posteriormente imprima la nota.
3. **CÓBRO EN EFECTIVO:** Cada ocasión que la vendedora reciba el dinero anotando en la computadora la cantidad, lo deposite en la caja; y si requiere dar cambio voltee a la pantalla y vea cuánto dinero tiene que dar, lo tome de la caja, lo cuente y lo entregue al cliente.
4. **COBRO CON TARJETA:** Cada ocasión que la vendedora reciba la tarjeta y la deslice por la banda magnética, pida al cliente una identificación y realice el procedimiento de elaboración de notas en la computadora.
5. **ENTREGA DE MERCANCÍA:** Cada vez que la vendedora quite al producto las alarmas de seguridad, lo introduzca a la bolsa con un obsequio y hoja de sugerencias, y entregue al cliente la mercancía diciendo "gracias por su compra".

Las conductas de elaboración de notas, cobro en efectivo, cobro con tarjeta y entrega de mercancía; se ajustaron a la definición de **Perfección**, pues se refiere a la exactitud con la que se realiza un trabajo comparado con un estándar.

6. **CORTE DE CAJA:** Que al finalizar el día, la cantidad de dinero depositado en la caja sea el mismo que aparece escrito en el ticket final de las ventas realizadas durante el día en efectivo; así como el ticket final de las ventas realizadas con tarjeta de crédito sea igual que la cantidad de ventas y de dinero que fueron capturadas en la computadora.

La adecuación de esta conducta a las definiciones propuestas por el MCI, se hizo con la de **Integridad**: requiere que no exista reporte alguno sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros relacionados con manejo tendencioso de las relaciones vendedoras-autoridades.

3.6 SUJETOS

En la investigación participaron las tres ocupantes del puesto de ventas de la sucursal de la tienda departamental, de género femenino, con una edad promedio de 20 años y con escolaridad de nivel medio superior.

Sujetos	Edad	Escolaridad	Género
1	20	Medio superior	Femenino
2	19	Medio superior	Femenino
3	21	Medio superior	Femenino

3.7 MUESTREO

El tipo de muestra empleado es **no probabilístico**, ya que se basó en un procedimiento de selección informal, pues el grupo con el que se trabajó fue determinado por los investigadores (Hernández, Fernández, Baptista, 2003.)

3.8 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es **descriptivo**, ya que se selecciona una serie de factores y se mide o recolecta información sobre cada uno de ellos, para así poder describir lo que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2003.)

3.9 INSTRUMENTOS Y/O MATERIALES

- *Cuestionario de Análisis de funciones*, por medio del cual se obtiene información referente a datos generales, identificación del puesto, descripción genérica y descripción específica.
- *Cuestionario de incentivos*, para investigar y así poder determinar qué tipo de incentivos les interesaba a las trabajadoras.
- *Hojas de registros observacionales*, en las cuales se registra la ocurrencia de las conductas.

3.10 PROCEDIMIENTO

Debido a que la metodología utilizada en esta investigación es la propuesta por el MCI, los pasos del procedimiento son explicados de acuerdo al modelo.

I. **Análisis de Funciones**

El primer paso fue hacer el análisis de funciones entrevistando a una de las vendedoras, posteriormente la información recabada se validó con el jefe inmediato.

Al finalizar la aplicación del análisis de funciones y al haber corroborado la información obtenida con las autoridades de la organización, también se determinaron las conductas que ellos consideraban primordiales para el puesto (conductas productivas) así como los requisitos necesarios para su desempeño, además de la frecuencia con que esperaban se presentaran cada una de ellas (valor ideal.)

II. Operacionalización de conductas

Obtenida esta información, se prosiguió con la operacionalización de las conductas identificadas como productivas en el puesto (ver apartado 3.5 del método).

III. Adecuación a las conductas del MCI

Una vez definidas las conductas productivas operacionalmente, se ajustaron a las definiciones generales propuestas por el MCI, (ver apartado 3.5 del método).

La finalidad de esta adecuación, es ubicar las clases de respuestas para determinar los tipos de reforzadores que se pueden emplear para el aumento de las conductas.

IV. Implementación

Después de haber ajustado las conductas a las definiciones del MCI, se prosiguió con la elaboración de los registros observacionales, los cuales iban a ser utilizados para la primera intervención. En las conductas de labor de venta, elaboración de notas, cobro en efectivo, cobro con tarjeta y entrega de mercancía, se registraban cada vez que se presentaba la conducta para saber

con qué frecuencia aparecían (Anexo 1, 2, 3, 4 y 5). La conducta de corte de caja era medida al finalizar la tarea para así conocer el resultado de la ejecución de la misma (Anexo 6).

Al contar con los registros observacionales de cada una de las conductas se prosigió con la medición; el período de registro fue de 7 horas en intervalos de 20 minutos y se realizó aleatoriamente, es decir, en diferentes días de la semana y a diferentes horas; esto permitió obtener datos sobre la forma en que laboraban las vendedoras.

V. Sistema de concentración de datos

En el programa de cómputo excel, se realizó el vaciado de los datos recabados en los registros observacionales, con esto se obtuvo el porcentaje de frecuencia de cada una de las conductas registradas por cada una de las vendedoras.

Se presentaron los resultados a las autoridades de la empresa, en donde se comparó el **valor real** (lo registrado durante la observación) y el **valor ideal** (lo que esperan las autoridades de la empresa). Esta primer aplicación proporcionó los resultados de la Evaluación del Desempeño de las vendedoras de cada una de las conductas elegidas como productivas. Esto permitió determinar que la conducta de labor de venta debido a su poca ocurrencia durante el registro, era la conducta elegida para lograr su incremento.

Se elaboró el registro observacional que se iba a utilizar durante la intervención de la conducta de labor de venta (Anexo 7).

Elección de reforzadores:

Se determinó el tipo de reforzadores que se iban a otorgar preguntando primero a las autoridades de la empresa cuáles estaban dispuestos a ofrecer; una vez hecho esto se diseñó un cuestionario el cual fue aplicado a las vendedoras con el propósito de saber cuál era el reforzador que ellas deseaban recibir por el cumplimiento de su trabajo (Anexo 9.) Así se pudo determinar cuáles eran los reforzadores que preferían las vendedoras y se informó a las autoridades de la empresa.

Los reforzadores elegidos de acuerdo con los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario fueron: incentivo económico y entrega de algún distintivo por el cumplimiento de su trabajo; además de retroalimentación por las actividades que desempeñaban.

NOTA. La aplicación sistemática de los pasos que señala el MCI se llevó a cabo hasta este paso, ya que cuando iba a iniciar la implementación del programa las autoridades de la empresa no aceptaron la aplicación como indica el modelo, motivo por el cual se hicieron modificaciones que se señalan en el siguiente apartado (3.11).

A continuación se describirá la propuesta hecha a las autoridades de la empresa, para el incremento de la conducta de labor de venta.

Los programas de reforzamiento con los cuales se iba a trabajar son:

- Para la vendedora que presentó una frecuencia de cero en la primer medición, se aplicaría un programa para la adquisición de la conducta de labor de venta por moldeamiento. Es decir, cada ocasión que la vendedora realizara la conducta de labor de venta

lo más parecida a la definida operacionalmente, se le reforzaría dando retroalimentación y se le entregaría una ficha la cual al finalizar el período de registro podría canjear por dinero en efectivo. La entrega de estos reforzadores se iría ajustando hasta que la vendedora realizara exactamente la conducta como la pedían las autoridades.

- Para las dos vendedoras restantes, se aplicaría un programa de reforzamiento positivo continuo para incrementar la frecuencia en la conducta, para ello se administraría un reforzador tan pronto emitieran la conducta de labor de venta de acuerdo a los estándares establecidos por la organización. La entrega del reforzador se realizaría dando retroalimentación y una ficha en cada ocasión que las vendedoras realizaran la conducta de labor de venta, estas fichas podrían ser canjeadas por dinero en efectivo al finalizar el período de registro.

3.11 INTERVENCIÓN.

A pesar de que la información que a continuación se detalla no está basada en el MCI, en la Intervención se trataron de respetar los pasos que señala el Modelo.

➤ Entrenamiento del personal responsable.

Se entrenó a la gerente de la tienda en la forma de realizar los registros, se mostró el registro que iba a utilizar y se explicó la forma en que debía ser llenado. Se debía registrar el número de veces que la vendedora realizaba la labor de venta de acuerdo a la definición operacional de la misma, cumpliendo con los requisitos señalados por las autoridades de la empresa.

➤ **Monitoreo de iniciación.**

Antes de implementar el programa se estableció un período de 20 días en el cual se evaluó la forma en que la gerente de la tienda estaba haciendo el llenado de los registros, esto se hizo comparando el registro de la conducta en observaciones simultáneas. Este período sirvió para aclarar dudas y corregir errores durante la observación.

➤ **Implementación.**

Las autoridades de la empresa pidieron se realizara una reunión con la gerente de la tienda y la supervisora general, para determinar la forma de enseñar la realización de la conducta de labor de venta a las vendedoras, esto con la finalidad de crear un patrón de conducta en ellas.

En una reunión posterior, en la que participaron vendedoras, gerente, supervisora e investigadora, se mostró a las vendedoras cómo realizar la tarea; también se especificó la forma de trabajar donde se plantearon metas y objetivos, los cuales consistían en un incremento en el nivel de ocurrencia de la conducta.

La intervención se dividió en dos períodos de registro, cada uno con una duración de 50 horas en cada vendedora, se realizaban 5 registros de 30 minutos cada día en horarios aleatorios.

Durante el primer período de registro, la conducta registrada fue la de labor de venta.

Antes de iniciar el segundo período de registro, las autoridades de la empresa solicitaron que se incluyera la conducta de cierre de venta, esta conducta se registró de forma separada a la de labor de venta, por tal motivo se diseñó el registro observacional el cual fue de frecuencia (Anexo 8) y se entrenó a la gerente en la forma de realizar dicho registro. También se realizó una reunión con las vendedoras de la tienda para informarles la variante que se había incluido y la forma en que debían realizar esta conducta.

➤ **Supervisión periódica.**

A lo largo de la aplicación se revisaban los registros que la gerente realizaba esto con el fin de supervisar su ejecución; la supervisión se hacía cada semana y consistía en ir a la tienda para recoger los registros que se habían realizado en ese período y revisarlos para aclarar y evitar errores en los registros subsecuentes.

Además para la validación de los registros, ocasionalmente se realizaban visitas a la tienda en donde se realizaba la observación al mismo tiempo que la gerente, de esta forma se comparaban los registros hechos para corroborar la información recabada.

➤ **Sistema de concentración de datos.**

La información resultante de los registros observacionales se capturó en una base de datos en el programa de cómputo excel, con la cual se obtuvo la sumatoria de la frecuencia de conductas de labor de venta y cierre de venta así como el porcentaje que representaba de acuerdo a los datos registrados.

Con la información capturada se elaboraron gráficas que representaban el desempeño de las vendedoras en la conducta de labor de venta y cierre de venta esto por cada período de registro y por cada vendedora.

➤ **Administración de consecuencias.**

De los reforzadores elegidos por las vendedoras, las autoridades accedieron a entregar un *diploma* al finalizar cada período de observación y el dar *retroalimentación* a las vendedoras sobre la forma en que estaban realizando su trabajo.

La forma en la cual se otorgaron los reforzadores estuvo basada en las políticas de la empresa y en las limitaciones gerenciales de la misma.

Al finalizar el primer período de registro se otorgaron los reforzadores de acuerdo a los resultados obtenidos, entregando el diploma a la vendedora que obtuvo la frecuencia más alta en el registro de la conducta de labor de venta. La retroalimentación se dio a todas las vendedoras.

En el segundo período de registro hubo una variante en la aplicación de consecuencias, pues al haberse incluido el registro de cierre de venta, las autoridades de la empresa señalaron estar interesadas en entregar un reforzador económico (\$100.00). Por lo tanto, se entregó el diploma a la vendedora que obtuvo la frecuencia más alta en la conducta de labor de venta y el reforzador económico fue entregado a la vendedora que registró mayores ingresos a la tienda, la retroalimentación se dio a todas las vendedoras.

➤ **Evaluación del procedimiento.**

Al finalizar cada período de aplicación, se mostraron a las autoridades de la empresa los resultados obtenidos, haciendo una comparación con los resultados de la primera aplicación. Se hizo una evaluación de los objetivos establecidos al inicio del proyecto y se compararon con los resultados que hasta ese momento se estaban obteniendo, esto con la finalidad de verificar el incremento de la conducta de labor y cierre de venta.

➤ **Seguimiento.**

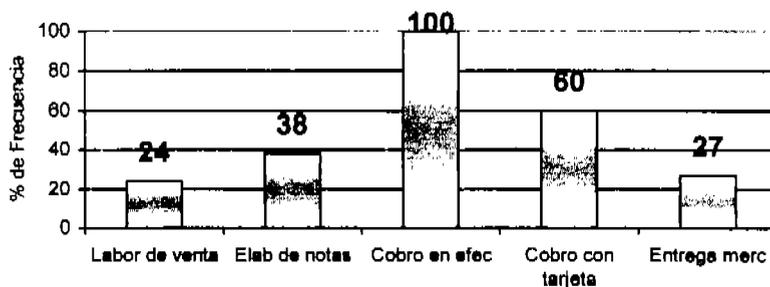
Una vez finalizados los períodos de registro, se dejó transcurrir 30 días sin la aplicación del reforzador. Después se hizo un seguimiento con el fin de evaluar su eficacia y la obtención de los objetivos establecidos. La duración de esta última fase fue de 50 horas y la forma de registro se llevó a cabo de la misma forma que en los períodos precedentes.

RESULTADOS

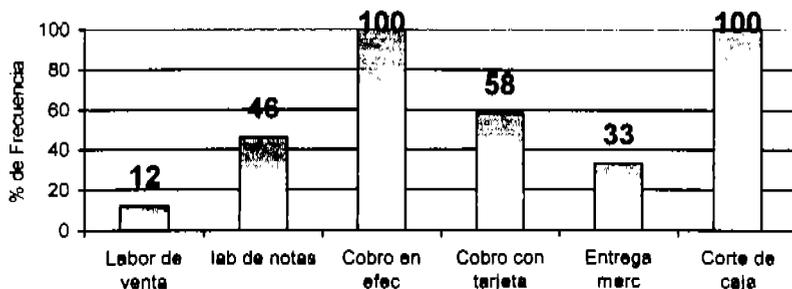
RESULTADOS

4.1 Resultados aplicación.

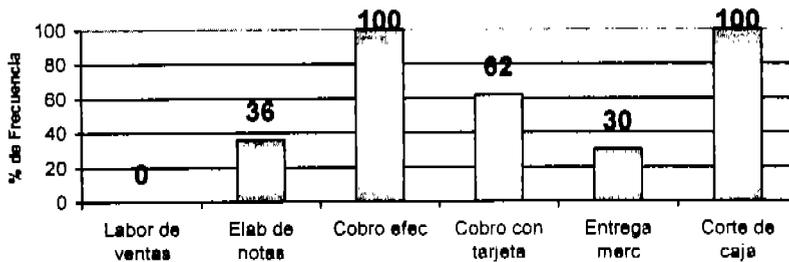
Los resultados de la primer aplicación son mostrados en las gráficas 1,2 y 3 (valor real) cabe recordar que el valor esperado por las autoridades de la empresa era del 100% (valor ideal) es decir, se esperaba que las vendedoras realizaran adecuadamente las tareas todas las ocasiones.



Gráfica 1. Porcentajes de frecuencia obtenidos durante la primer aplicación de las conductas productivas, por la vendedora 1.



Gráfica 2. Porcentajes de frecuencia obtenidos durante la primer aplicación de las conductas productivas, por la vendedora 2.

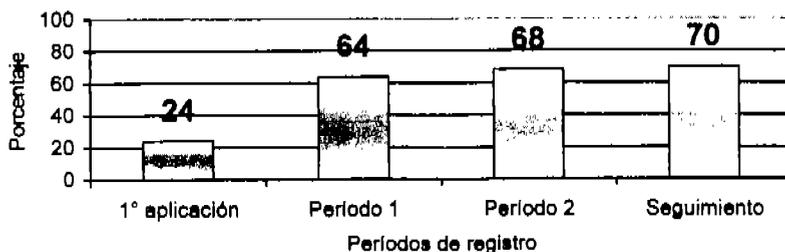


Gráfica 3. Porcentajes de frecuencia obtenidos durante la primer aplicación de las conductas productivas, por la vendedora 3.

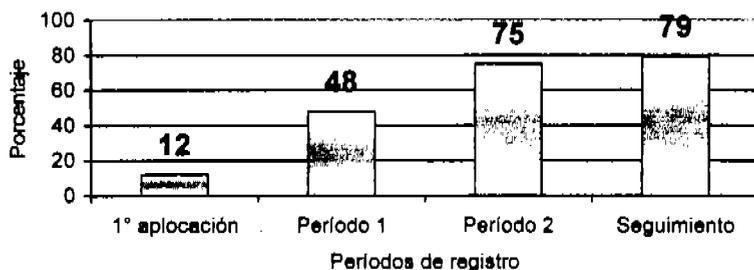
4.2 Resultados de la intervención.

Los resultados que a continuación se presentan son los obtenidos durante la intervención para lograr el incremento en la conducta de labor y cierre de venta, de acuerdo con el seguimiento realizado cumpliendo las peticiones de las autoridades de la empresa.

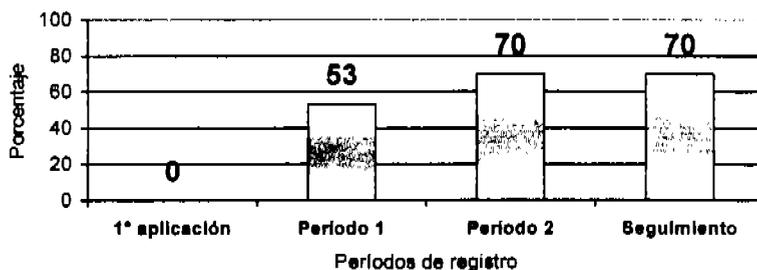
Las gráficas 4, 5 y 6 representan los porcentajes promedio obtenidos en las cuatro fases de medición en la conducta de labor de venta, por cada una de las vendedoras.



Gráfica 4. Porcentaje promedio de las cuatro fases de registro en la conducta de labor de venta, en la vendedora 1.

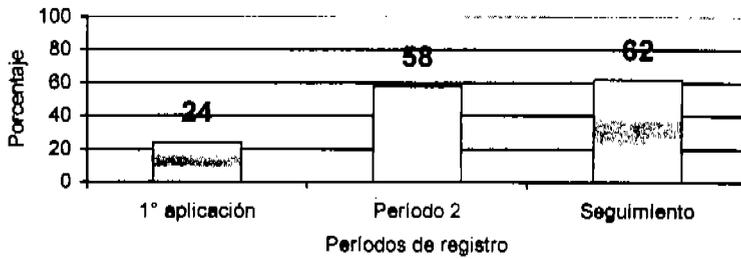


Gráfica 5. Porcentaje promedio de las cuatro fases de registro en la conducta de labor de venta, en la vendedora 2.

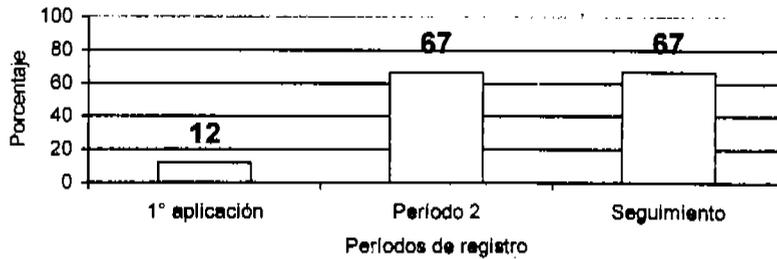


Gráfica 6. Porcentaje promedio de las cuatro fases de registro en la conducta de labor de venta, en la vendedora 3.

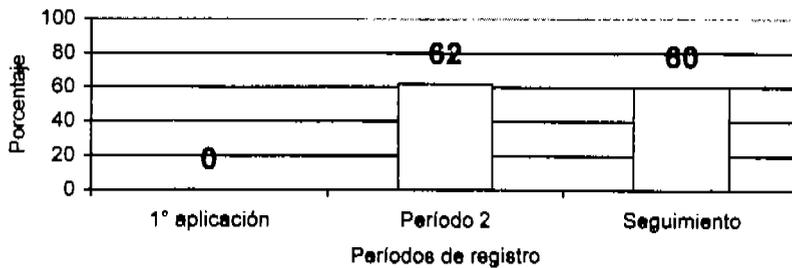
Las gráficas 7, 8 y 9 representan el porcentaje promedio de ocurrencia de la conducta de cierre de venta durante la primer aplicación, segundo período de registro y seguimiento, en cada una de las vendedoras.



Gráfica 7. Porcentaje promedio de la conducta de cierre de venta, en la vendedora 1.



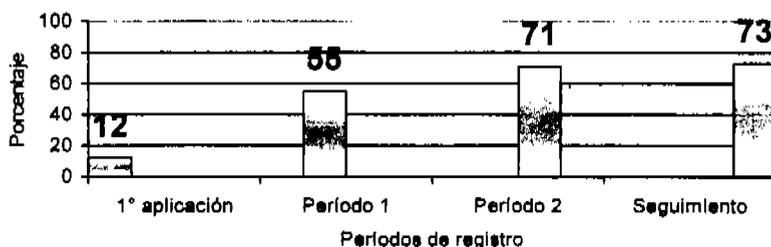
Gráfica 8. Porcentaje promedio de la conducta de cierre de venta, en la vendedora 2.



Gráfica 9. Porcentaje promedio de la conducta de cierre de venta, en la vendedora 3.

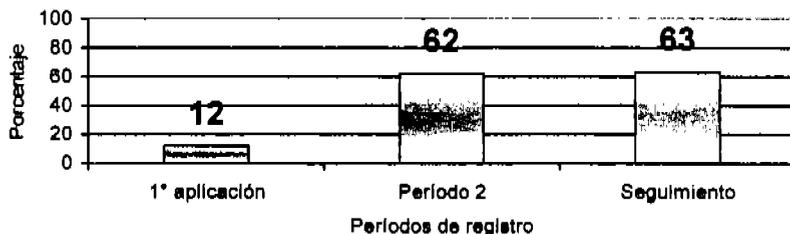
Las gráficas anteriores nos muestran cómo se presentó la conducta de cierre de venta durante los periodos de registro (cabe recordar que esta conducta se agregó en el segundo periodo de registro, y los resultados de la primera aplicación son los obtenidos cuando aún no se dividía la conducta).

En la gráfica 10 se hace una comparación del porcentaje promedio obtenido durante las cuatro fases de registro en la conducta de labor de venta, de las tres ocupantes del puesto.



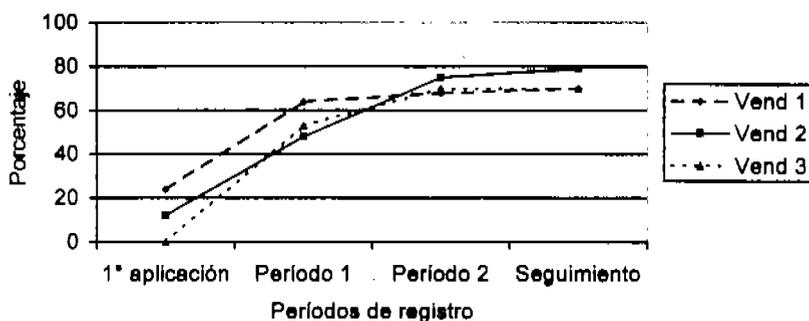
Gráfica 10. Porcentaje promedio de los resultados obtenidos en la conducta de labor de venta durante las cuatro fases de registro, de las tres ocupantes del puesto.

Por su parte, la gráfica 11 representa el porcentaje promedio de ejecución de la conducta de cierre de venta durante la línea base, el segundo periodo de registro y el seguimiento.



Gráfica 11. Porcentaje promedio de los resultados obtenidos en la conducta de cierre de venta durante los periodos de registro, de las tres ocupantes del puesto.

En la gráfica 12 se presenta el promedio de los resultados obtenidos en la conducta de labor de venta, en cada una de las fases, por cada una de las vendedoras.

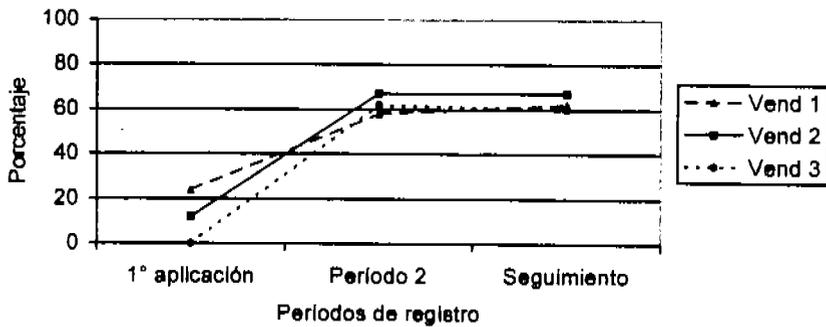


Gráfica 12: Porcentaje de la conducta de labor de venta en las diferentes fases de intervención por cada una de las vendedoras.

Así, podemos observar que en las tres ocupantes del puesto hubo un incremento de la conducta a lo largo de los periodos de registro; lográndose aumentar en cada uno de ellos en la vendedora 1 y 2; y manteniéndose en la vendedora 3 durante el seguimiento.

Estos resultados permiten observar el incremento en la ocurrencia de la conducta de labor de venta en cada una de las ocupantes del puesto y de la tienda en general, para de esta manera satisfacer las necesidades que existían por parte de las autoridades de la empresa.

Por último, la gráfica 13 representa el promedio de los resultados obtenidos en la conducta de cierre de venta por cada una de las vendedoras durante los periodos de registro.



Gráfica 16. Porcentaje de la conducta de cierre de venta en las diferentes fases de la intervención por cada una de las vendedoras.

Como se puede notar, en esta conducta se logró un incremento en la vendedora número 1, se incrementó en el segundo período y después se mantuvo en la vendedora 2 y logró incrementarse en la primera medición pero después hubo un ligero descenso en la vendedora 3.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Actualmente la demanda del medio a las empresas es muy grande debido a la existencia de muchas que ofrecen los mismos servicios y/o productos, por esta razón éstas deben de competir entre ellas, ofreciendo calidad y buen servicio para sobrevivir y ubicarse dentro de la preferencia del cliente; por lo que es indispensable contar con adecuados recursos tanto tecnológicos, como financieros y humanos.

De esta reflexión se deriva la necesidad de proporcionar a las empresas programas de Evaluación del Desempeño que les permitan identificar las cualidades y los errores de su recurso humano, para desarrollar empleados que contribuyan de forma efectiva y eficiente al cumplimiento de los objetivos de la organización, lo cual se traducirá en mejores condiciones y resultados laborales que permitirán a las organizaciones competir con un buen nivel dentro del medio empresarial.

Sin embargo, los sistemas tradicionales que se aplican actualmente en las organizaciones para la Evaluación del Desempeño, no han proporcionado resultados suficientemente confiables y válidos que permitan solucionar la problemática de las empresas y así cumplir con las demandas del medio.

Por tal motivo en esta investigación se aplicó el **Modelo Centro de Investigación (MCI)** como una alternativa en la Evaluación del Desempeño, siendo su principal característica la medición en el momento preciso de la ejecución de la tarea, lo cual permite obtener resultados confiables y válidos, factores primordiales en la medición para considerar objetivos los resultados que éste arroja.

Como se mencionó anteriormente la Evaluación del Desempeño en las vendedoras permitió identificar la conducta susceptible a mejorar, específicamente la adquisición e incremento de la conducta de labor de venta. Para lograrlo el MCI al estar sustentado en el AEC, cuenta con teoría que respalda la forma de intervención para el incremento de la conducta utilizando programas de reforzamiento; además de manejar programas que sirven para hacer que una conducta se adquiera, se mantenga o se extinga; esto aplicándolo en una forma sistemática como lo proponen los pasos del MCI.

Es justo aquí en donde la intervención realizada en este proyecto presenta algunas limitantes, en primer lugar la imposición por parte de las autoridades de la empresa de cambiar la propuesta de la forma de intervención para la conducta de labor de venta; aunado a esto la forma de entrega de incentivos pues no se respetó la sistematización del Modelo. Por esta razón se sugiere que para próximas aplicaciones, se busque llegar a acuerdos con las autoridades de las organizaciones para que la aplicación del MCI este respaldada por las bases teóricas del mismo y así los resultados estén fundamentados por éste.

Además, retomando lo escrito en los antecedentes de esta investigación en lo referente a las aplicaciones del MCI, en donde se exponen diferentes estudios realizados aplicando el Modelo en diferentes puestos, niveles jerárquicos y giros empresariales; es importante destacar que este estudio demuestra en su aplicación cómo el modelo permite obtener resultados satisfactorios gracias a su estructura y sistematización, pues al haber sido aplicado en esta investigación en un puesto de ventas, permitió demostrar una vez más que el Modelo pudo ser adecuado a las demandas y necesidades de la empresa, logrando así realizar la evaluación del desempeño de las vendedoras (objetivo fundamental en este estudio) y hacer la detección de necesidades, logrando al final cubrir los objetivos planteados para el propio estudio y al mismo tiempo los impuestos por las autoridades de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1

Registro de frecuencia de la conducta de labor de venta.

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	TIEMPO DE REGISTRO (30 min)		
	Personas que entran	Frecuencia	Diferencia
<p>LABOR DE VENTA: Cada ocasión que la vendedora de la bienvenida, pregunte sobre el o los productos que el cliente busca, muestre el producto y ofrezca algunos otros que considere pueden ser de su interés y haga el cierre de la venta.</p>			

ANEXO 2

Registro de frecuencia de la conducta de elaboración de notas

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo	de	registro
ELABORACIÓN DE NOTAS: Que la vendedora al realizar el cobro de la mercancía, voltee al monitor de la computadora y observe que el número del producto y el precio que se despliega en la pantalla coinciden con el que lleva el cliente diciendo el costo al mismo e imprima la nota.	No de veces que se ejecuta la conducta	Frecuencia	Diferencia

ANEXO 3

Registro de frecuencia de cobro a clientes en efectivo

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo	de	registro
<p>COBRO EN EFECTIVO: Cada ocasión que la vendedora reciba el dinero anotando en la computadora la cantidad, lo deposite en la caja; y si requiere dar cambio voltee a la pantalla y vea cuánto dinero tiene que dar, lo tome de la caja, lo cuente y lo entregue al cliente.</p>	<p>No de veces que se ejecuta la conducta</p>	<p>Frecuencia</p>	<p>Diferencia</p>

ANEXO 4

Registro de frecuencia de cobro a clientes con tarjeta

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo	de	registro
COBRO CON TARJETA: Cada ocasión que la vendedora reciba la tarjeta y la deslice por la terminal, pide al cliente una identificación y realice el procedimiento de elaboración de notas en la computadora.	No de veces que se ejecuta la conducta	Frecuencia	Diferencia

ANEXO 5

Registro de frecuencia de entrega de mercancía

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo	de	registro
<p>ENTREGA DE MERCANCÍA: Cada vez que la vendedora quite al producto las alarmas de seguridad, lo introduzca a la bolsa con un obsequio y hoja de sugerencias, y entregue al cliente la mercancía diciendo "gracias por su compra".</p>	<p>No de veces que se ejecuta la conducta</p>	<p>Frecuencia</p>	<p>Diferencia</p>

ANEXO 6

Registro de la conducta corte de caja

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
<p>CORTE DE CAJA Que al finalizar el día, la cantidad de dinero depositado en la caja sea el mismo que aparece escrito en el ticket final de las ventas realizadas durante el día en efectivo; así como el ticket final de las ventas realizadas con tarjeta de crédito sea igual que la cantidad de ventas y de dinero que fueron capturadas en la computadora.</p>			

ANEXO 7

Registro de frecuencia de la conducta de labor de venta.

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo de registro 30 min		
	Personas que entran	Frecuencia	Diferencia
LABOR DE VENTA: Cada ocasión que la vendedora de la bienvenida al cliente, diciendo buenos días o tardes según sea el caso, pregunte sobre el producto que busca, muestre el producto y ofrezca algunos otros que considere pueden ser de interés para el cliente.			

ANEXO 8

Registro de frecuencia de la conducta de cierre de venta.

NOMBRE: _____

FECHA: _____ REGISTRO: _____

OBSERVADOR: _____

CONDUCTA	Tiempo de registro 30 min		
	Personas que entran	Frecuencia	Diferencia
CIERRE DE VENTA: Cada ocasión que la vendedora concluya una venta y acompañe al cliente hasta la caja para que este realice el pago correspondiente al producto elegido.			

ANEXO 9

CUESTIONARIO DE INCENTIVOS

La realización de este cuestionario tiene como fin el conocer qué cosas le resultarían atractivas dentro de la empresa, para poder estudiar la posibilidad de llevarse a cabo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

EDAD: _____
EDO CIVIL: _____
ESCOLARIDAD: _____
ANTIGÜEDAD: _____
PUESTO: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentarán una serie de enunciados que tienen como respuesta números que van del 0 al 4, por favor tache la que más describa sus deseos o intereses de acuerdo a lo siguiente:

- 0 = No estoy interesado
- 1 = Me interesa muy poco
- 2 = Me interesa
- 3 = Me interesa mucho
- 4 = Estoy totalmente interesado

No deberá tachar más de una respuesta en cada reactivo, de lo contrario su respuesta se anulará.

EJEMPLO:

1- ¿ Le gustaría que dentro de la empresa se promocionarán actividades sociales tales como: fiestas o excursiones?

0 X 2 3 4

En este ejemplo, se seleccionó la respuesta número 1, la cual indica que Ud está muy poco interesado que se den este tipo de reforzadores dentro de la empresa.

Haga lo mismo con cada una de las preguntas que a continuación se le presentan, trate de no dejar alguna sin contestar, conteste lo más rápido que pueda poniendo mucha atención en la lectura de cada uno de los reactivos.

De la vuelta a la hoja en el momento que se le indique, si tiene alguna duda pregunte antes de iniciar la contestación de su cuestionario.

| GRACIAS |

CUESTIONARIO

1-. ¿Le gustaría recibir por parte de la empresa diplomas o cartas de felicitación, por la efectividad en la realización de su trabajo?

0 1 2 3 4

2-. ¿Le gustaría recibir supervisión constante por parte de la gerente de la tienda?

0 1 2 3 4

3-. ¿Le gustaría que la gerente pasara más tiempo en su sucursal?

0 1 2 3 4

4-. ¿Estaría interesado en recibir un bono extra por ventas cada quincena, si cumple adecuadamente con su trabajo?

0 1 2 3 4

5-. ¿Le gustaría recibir un distintivo por cada venta que realice adecuadamente y posteriormente cambiarla por dinero?

0 1 2 3 4

6-. ¿Le gustaría recibir cursos de capacitación, para realizar satisfactoriamente sus tareas en el trabajo?

0 1 2 3 4

7-. ¿Qué tan interesado estaría en que se le renovara su equipo de trabajo?

0 1 2 3 4

8-. ¿Le gustaría que se organizaran reuniones periódicas para la discusión de objetivos de trabajo?

0 1 2 3 4

9-. ¿Estaría interesado en que se realizarán revisiones de carga de trabajo, para la posible modificación de estas?

0 1 2 3 4

10-. ¿Está interesado por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo?

0 1 2 3 4

11-. Mencione qué otra cosa podría resultarle reforzante o gratificante para la realización de su trabajo:

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Arias, G. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Chruden, H y Sherman, A. (1986). Administración de personal. México, D.F: Compañía editorial Continental.
- González, E. (1996). Medición del desempeño organizacional. México D.F: Ideas económicas.
- Grados, J. (2002). Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales. México, D.F: Editorial Trillas.
- Grados, J. (2000). Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral. México: Trillas.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Hetcher, S; (1992). Técnicas para evaluar: con base en la capacidad individual. Colombia: Fondo editorial Legis.
- Jiménez, A; (1996). Análisis experimental de la conducta aplicado a los negocios; Mekanograma México: UNAM.
- Marx, M y Hillix, W. (1983). Sistemas y teorías psicológicas contemporáneas. Argentina: Editorial Paidós.

- Muchinsky, P (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson.
- Muro, G & Pedraza, R. (2001). Evaluación del desempeño como herramienta para lograr la reingeniería empresarial. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.
- Osorio, E. (1995). Evaluación del Modelo Centro de Investigación a nivel operativo en una microempresa. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.
- Reyes Ponce, A. (2000). Administración de Personal: Sueldos y salarios. México, D.f: Editorial Limusa. 2° parte.
- Reyes Ponce, A. (2000). Administración de personal: Relaciones humanas. México, D.F: Editorial Limusa. 1° parte.
- Shook, R. (1995). Cómo ser el completo vendedor profesional. México, D.F: Editorial Diana.
- Shultz, D. (2000). Psicología Industrial. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Smith, C. y Wakeley. (1979). Psicología de la conducta industrial. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Uribe, I. (1987). Aplicación del Modelo Centro de investigación a nivel jefes de obra. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.
- Werther. W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F: Mc Graw Hill.

- Yoder, D. (1981) Manejo de personal y relaciones industriales. México: Editorial Continental.
- Zavala, H. (2003). Evaluación del desempeño y análisis del potencial. Herramientas fundamentales en la creación de valor en capital humano [Internet] www.sht.com.