



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



## UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL

23-36

32-11

11-77

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO DE PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
**María Griselda Arista Quesada**  
MEXICO, D. F. 1978



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis Padres, y...

Tita Elvira

por su apoyo y confianza incondicionales.

A mis Hermanos,

especialmente a :

Manuel, Betty, y Coco,

Por su inapreciable ayuda.

A Rafael, Mi Esposo,

Por su presencia en mi vida, su comprensión y su ayuda.

Mi más profundo agradecimiento al LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO,  
ya que su honestidad y responsabilidad en la docencia, así co-  
mo su guía y acertados consejos, han hecho posible este trabajo.

A mis compañeros y Amigos, que colaboraron en la fase de investi-  
gación del presente estudio: Mely, Josefina, Elvira, Mirna, Mar,  
Fernando y Oscar.

GRACIAS.

## I N D I C E

INTRODUCCION.

I.- ANTECEDENTES.

1.1. CONCEPTOS DE CALIFICACION DE MERITOS.

1.1.2. OBJETIVOS IMPORTANTES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

1.1.3. LA CALIFICACION DE MERITOS COMO AUXILIAR EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

1.2. SISTEMAS Y/O TECNICAS EN CALIFICACION DE MERITOS.

1.3. INCONVENIENTES Y PROBLEMAS: EL MITO ORGANIZACIONAL DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

II.- UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL.

2.1. JUSTIFICACION.

2.2. IDENTIFICACION DE CONDUCTAS DESEABLES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

2.3. SISTEMAS DE MEDICION.

2.4. MODELO CENTRO DE INVESTIGACION. (MCI)

2.5. CONSECUENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL MODELO.

III.- UN EJERCICIO SOBRE EL M.C.I.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION.

La Psicología, en su rama de Psicología del trabajo, ha incursionado, a partir de 1940, en campos casi inexplorados del comportamiento humano en el plano laboral; el estudio de las relaciones interpersonales en la Empresa, a todos los niveles y la necesidad de incrementar la eficiencia en los puestos, han sido de primordial interés, tanto para los psicólogos, como para otros profesionistas relacionados con el funcionamiento de la Empresa.

Apareció la necesidad de crear técnicas para determinar criterios de eficiencia laboral tales como rendimiento, rotación de personal, etc. y es así como se inicia la calificación de méritos en la industria o evaluación de personal.

La Calificación de Méritos, se ha utilizado para suministrar información esencial, que permita conocer y controlar más eficientemente al personal, así como servir de base para efectuar revisiones de salarios y es una herramienta auxiliar en la determinación de incentivos.

" El propósito de la apreciación de los méritos es distinguir entre niveles de eficiencia de los empleados en un trabajo determinado o dentro de una clasificación particular de empleo" (1)

A pesar de que la Calificación de Méritos es el más valioso auxiliar para detectar el rendimiento real de personal que labora en la Empresa, los métodos que ha utilizado hasta ahora para ello, son tan subjetivos que no permiten que las evaluaciones arrojen datos dignos de confianza, ya que desde el momento en que alguien pretende calificar conductas tales como "bondad", "iniciativa" o "eficiencia", sin

definir claramente las actividades que deben realizarse para cubrir dicho adjetivo, los resultados, y por lo tanto las mediciones obtenidas, carecen de valor.

El propósito de esta tesis, es ofrecer una alternativa para la evaluación del personal, en un intento de sistematizar las técnicas y, elaborar un modelo de calificación en el que se definan claramente todas las conductas deseables en un puesto, con lo que se espera obtener mediciones válidas y confiables, de las conductas a evaluar, y por lo tanto, las promociones de personal, los ascensos y la determinación de incentivos, se harán de una forma funcional y objetiva, con lo que seguramente se obtendrá un rendimiento mayor en los trabajadores.

Considerando que la Calificación de Méritos, es un factor importante para el trabajador, ya que es un reconocimiento a su labor, estamos interesados también, en dar al personal, un enfoque más humano de su trabajo, ya que, a partir de que se inició la producción en serie, después de que los artesanos dejaron de elaborar sus productos, desde la materia prima hasta el artículo terminado, se perdió el sentido de "orgullo" por la labor realizada, y de este modo, el trabajador, a todos los niveles, se automatizó y perdió el interés en su trabajo.

Por lo tanto, una Calificación de Méritos dirigida a detectar objetivamente los méritos de los empleados, funcionará como "motivación" y a la vez, como un proceso de retroalimentación, en el cual el trabajador establecerá contacto con sus logros, y sus fallas con lo que conseguirá la Empresa, darle el lugar que, como ser humano debe representar en la misma; esto funcionará como un incentivo más en el desempeño de una labor eficientes y, consideramos que con esto, las relaciones interpersonales se implementarán, ya que, al verse --

gratificado en su trabajo, el empleado estará en condiciones de establecer relaciones funcionales, tanto con los jefes, como con los demás empleados, en términos de cooperación.

- (1) SIEGEL LAURENCE, Psicología Industrial, Compañía Editorial Continental, Mexico, 1971, capítulo XI, Pag. 281.

A N T E C E D E N T E S

### 1.1. CONCEPTOS DE CALIFICACION DE MERITOS.

La calificación de Méritos, de una manera sistemática, se inicia con Winslow Taylor, en 1880 aproximadamente, cuando consideró - que al tener una estimación sobre la cantidad de rendimiento que pudiera producir un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estandar muy util, mediante el cual se podría estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados en la ejecución de la tarea, con lo que se obtendría un instrumento muy importante para incrementar la producción; en base a sus estudios y observaciones, Taylor plantea tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de la conducta laboral, de una manera sistematizada:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos mas económicos que deberían aplicar a su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para -- los mejores trabajadores.

Se ha definido a la Calificación de Méritos, de la siguiente manera, por diversos autores:

- Es la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor, jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada, que conozca a la perfección, el trabajo del empleado en cuestión (Tiffin y McCormick, 1959).

- Es la medición periódica del valor de un subordinado, tal y como viene juzgado por su jefe (Perego y Riccardi, 1959).

- Técnica, procedimiento o apreciación sistemática de un individuo, en el desempeño de su puesto laboral, resumiendo las opiniones concebidas subjetivamente acerca de los empleados, según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de su tarea.

- Es una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa. (Reyes Ponce, 1975).

- Conjunto de métodos que evalúan sistemáticamente la utilidad actual, futura y el potencial humano de la Empresa.

- Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales y/o por su prestación- con respecto a la organización de la que forma parte, expresando periódicamente, conforme a un preciso procedimiento, por una o más personas encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y su trabajo. - (Zerlli, 1973)

Los conceptos anteriores, dan una idea más amplia acerca de lo que se ha de considerar, o se ha considerado, como Calificación de Méritos hasta la fecha; De ellos podemos extraer varios elementos comunes que se comparten en las definiciones, en cuanto a"

- Evaluación o apreciación sistemática del personal.
- Actuación de los empleados en el puesto.
- Determinación de su eficiencia en el mismo.
- Potencial humano en la organización.

De aquí, que debemos considerar a la Calificación de Méritos como un conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente la utilidad actual -

7/

de los empleados, segun sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecucion de su tarea, hecha por el supervisor o - alguna otra persona debidamente entrenada que conozca el trabajo -- del empleado en cuestion.

1.1.2. OBJETIVOS IMPORTANTES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

Determinar que individuos hay que tomar en cuenta para posibles promociones o ascensos, de acuerdo a los conocimientos que el candidato posea, traducidos de las calificaciones obtenidas en la actividad que realiza.

Establecer un record de la actuación del sujeto en el puesto y, ayudar a descubrir los campos en que la habilidad del sujeto no esta a la altura del trabajo que va a desempeñar, consiguiendo así identificar necesidades de adiestramiento en un campo concreto.

Coadyuvar en la selección, para decidir si los trabajadores contratados a prueba, deben permanecer o no en la empresa.

Determinar sueldos y salarios, en base a los méritos de los empleados, de una manera justa.

Proporcionar un estudio analítico del trabajador, por su jefe para colocarlo en el trabajo correcto de acuerdo con las peculiaridades personales del empleado. (1)

Proporcionar al trabajador la información necesaria para mejorar el aprendizaje en su labor. La retroalimentación de información -- proveniente del o los supervisores, proporcionar a los empleados la indicación de la eficacia o deficiencia en el desempeño de su trabajo.

Es util, para que el jefe aprenda mas sobre el propio trabajo, a valorar el empleo. (1)

Puede emplearse como parte del expediente disciplinario del empleado, como garantía para el empleado, el superintendente y la compañía, contra la discriminación, el favoritismo y las acusaciones de estas prácticas injustas en el trabajo. (1)

Ayudar a la programación de incentivos, en su función motiva-

dora, proporcionando las bases para hacer más justa la repartición de premios y recompensas.

Puede efectuarse simplemente como parte integrante del his torial del empleado. Puede no tener utilidad aparentemente inmediata. Es seguro que en el futuro se presentarán oportunidades de emplearlas. En este sentido la valoración es una especie de registro de reserva, que por su misma existencia tiende a mejorar la "moral" de los empleados.

La preparacion de valoración de méritos con regularidad, re sultará ser también una ayuda para la sistematización del manejo de todos los asuntos de personal.

(1) (Bethel y col. 1968)

1.1.3. LA CALIFICACION DE MERITOS COMO UN AUXILIAR EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La Administración, tiene la responsabilidad de mantener a la vez la armonía y la eficiencia industriales, y una parte de esta responsabilidad es la determinación de salarios equitativos y una política de promociones.

Sin embargo, la administración efectiva de una organización implica mucho más que eso. "Los empleados que se sienten ampliamente recompensados, tanto en términos de méritos personales como de remuneración, están dispuestos a reaccionar favorablemente ante la política y las prácticas de la Administración".

"La evaluación de empleos está destinada a ayudar a la Administración a establecer escalas equitativas de salarios" (1)

La Administración es:

- Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado (E.F. Brech)

- Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular (Peterson and Flowman).

El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo va a coordinar su actuación, por lo que necesita conocer el rendimiento de las mismas para influir en el logro de la cooperación de los hombres como base para su coordinación.

"La Administración requiere y aplica solo los principios y -- las técnicas psicológicas que puedan referirse a como obtener de esos hombres que forman una empresa, la máxima eficiencia" (2)

"La coordinación no se logra más que por la adecuada cooperación o colaboración de quienes son coordinados, lo cual, implica el conocimiento de cada uno de estos grupos, de su función, sus relaciones, etc." (Chester I, Barnard).

La administración inicia con la planeación, o sea adelantar se al futuro, preever los problemas antes de que se presenten; y termina con el control, es decir con la determinación del grado en que se cumplieron los objetivos, para reiniciar el ciclo al establecer nuevos planes para cubrir las deficiencias encontradas en los primeros.

Para conocer hasta que punto se han cubierto los objetivos, el administrador debe contar con datos suficientes del rendimiento de los empleados que coordina, para encontrar, en un momento determinado, el punto en el cual se bloqueo la consecución de los objetivos o para establecer cuales son las actividades del personal que deben incrementarse para mejorar o completar dichos objetivos; Es en este punto donde la Calificación de Méritos representa un valioso auxiliar para el administrador, ya que si obtiene sus conclusiones de los datos reales arrojados por la evaluación del personal, estos contarán con una mayor objetividad y mostrarán más claramente aquellos puntos del trabajo que estan débiles y deben ser entrenado o incrementados.

Al llegar aqui, se hace necesario preguntarnos si la calificación de méritos tal y como se ha utilizado hasta la fecha, es realmente el auxiliar que pretende ser a la Administracion del personal; en los puntos tratados a continuación, se hará una revisión de los sistemas y/o técnicas que se utilizan y se fundamentarán las criticas a los mismos, para justificar la conclusión de que es indispensable contar con una herramienta más objetiva para evaluar al personal, la cual es la aportación principal del presente trabajo.

- (1) Siegel Laurence, *Psicologia Industrial*, Cia Editorial Continental, Mexico 1971, Capitulo 1, Pag. 33-34.
  
- (2) Reyes Ponce Agustin, *Administracion de Empresas*, la.parte, editorial Limusa, Mexico 1971, Pag. 49.

## 1.2. SISTEMAS Y/O TECNICAS EN CALIFICACION DE MERITOS.

El proceso a seguir, para establecer un sistema de valoración de Méritos, se puede dividir en tres fases:

1.- PREPARACION.- Planteamiento, discusión y aprobación de los presupuestos primordiales del sistema. En esta fase, se realizan los siguientes trabajos:

- Elección de las cualidades a considerar.
- Determinación de los pasos de cada cualidad elegida.
- Formación de escalas.
- Confección del impreso de valoración.

2.- LA VALORACION DE LOS MERITOS.- Se puede efectuar en dos formas:

- Valorando todas las cualidades individuales.
- Valorando a todos los individuos, cualidad por cualidad.

3.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS.- Consiste principalmente en:

- Determinación de la puntuación correcta.
- Estudio de validéz de las valoraciones.

"En líneas generales, existen tres grandes categorías de modelos utilizados, que corresponden a otras tantas técnicas, pero las numerosas combinaciones entre los diversos sistemas fundamentales, dan lugar a la existencia de una extensa cantidad de sistemas usados en las diferentes empresas". (Perego y Riccardi, 1959)

Estas tres categorías son:

- a) Sistemas de comparación.
- b) Escalas de valoración.
- c) Listas de comprobación.

Dentro de los sistemas de Comparación, contamos con:

1.- Comparación por alineamiento o Jerarquización por Rangos:

Califica a los empleados de mejor a peor, asignandoles un número. Se realiza característica por característica para evitar el "Efecto del Halo". Esta técnica tiene dos deficiencias, que pueden afectar la validez de la información:

- La exactitud extremada que se necesita para distinguir entre los rangos adyacentes en medio de la secuencia.

- "La aparición engañosa de intervalos iguales a lo largo de la escala". Por ejemplo, si hay que asignarles rangos a 50 empleados, es muy probable que el supervisor encuentre difícil diferenciar entre el que debe obtener el rango 23 y el 24; además es poco probable que el grado de diferencia entre los empleados asignados a los rangos 2 y 3 sea del mismo orden que la diferencia de los empleados asignados a los rangos 26 y 27, aun cuando solamente hay un rango de diferencia entre cada uno de esos pares" (Siegel Laurence).

2.- Comparación Apareada.- El evaluador compara los acontecimientos o sujetos, y determina cual es el más pesado o fuerte, es decir, el calificador compara un empleado con cada uno de los demás y determina cual de los dos es el mejor.

Hay varias maneras de realizar la comparación, el método más empleado consiste en facilitar al evaluador un block de hojas, anotándose en cada una de ellas dos empleados, de los cuales debe señalar cual trabaja mejor. Posteriormente se suma el número de veces que el empleado ha sido juzgado mejor, en la comparación con el otro, con el fin de obtener una jerarquización. El número de pares a examinar, viene dado por la fórmula:

$$N = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{donde } N = \text{número de empleados.}$$

La ventaja de esta técnica, es que simplifica la clase de juicio requerida del valorador. Su objeción, es que es de difícil manejo.

3.- Jerarquización por grupos libres.- "Preveé que los individuos a valorar, en vez de ser simplemente clasificados en orden al mérito individual, desde el mejor hasta el peor, sean repartidos en un cierto número de clases. Cada clase corresponde a un determinado grado de juicio, por ejemplo: bueno, discreto, etc." (Zerilli, 1973). La diferencia con el método anterior es que aquí se compara a los trabajadores globalmente, no por pares y la lista final los reparte en clases de juicio.

4.- Jerarquización Alternada.- "Preveé que el valorador, al proceder a la formulación de la jerarquización, en vez de hacer la lista de sus propios empleados uno a continuación del otro, en orden de méritos desde el mejor hasta el peor, indique alternadamente cual es el mejor y cual el peor." (Zerilli, 1973).

5.- Jerarquización por distribución forzada.- "A las varias clases o grupos, pueden también atribuirse un valor en puntos, con el fin de obtener para los individuos comprendidos en ellos, una indicación numérica, que se puede utilizar en tablas y comparaciones.

La distribución de las personas en diversas clases de mérito, no implica que tenga que dar lugar a una distribución análoga a la normal. La curva que se obtiene, por el contrario, puede diferir considerablemente de la normal, sobre todo por efecto del error nacido de la generosidad del que hace la valoración.

Para evitar la aparición de este error, y la consecuente desviación de la mayor parte de los juicios hacia las clases de méritos, más elevadas, se puede imponer al valorador el respetar determinados porcentajes de la valoración y distribución de los sujetos entre las

clases. Es decir, se aplica al método de jerarquización por grupos, el principio de la distribución forzosa" (Zerilli, 1973).

6.- Comparación por factores opuestos.- En ella, el evalua dor dá un juicio sobre una serie de características que se presen-- tan en los empleados, por lo tanto, la comparación no se hace entre personas, sino entre características.

7.- Comparación por distribución de personal.- Se distribu-- ye a los empleados en un número limitado de categorías de mérito, -- con arreglo a un porcentaje fijo, asignado previamente a cada catego ria.

La ventaja de esta técnica, es que identifica a los hombres que dan mejor resultado en su rendimiento, pero consume mucho tiempo el hacer una comparación exhaustiva, lo que resulta pesado para el eva luador.

b) Escalas de valoración.-

"Son el método que valora individualmente, más utilizados; bá sicamente juzgan en que medida una persona posee determinada cualidad y que nivel ha alcanzado en las diversas características de su presta-- ción de trabajo. El juicio, en esta escala, se expresa en sentido abso-- luto, sin hacer una comparación con sus compañeros por lo que da un cu adro del valor del empleado por sí mismo.

Las ventajas de este método, consisten en que:

- Requiere que los valoradores tomen en consideración, para -- las finalidades del juicio, una serie de diversos aspectos y caracte-- rísticas del trabajador y de la forma en que se porta y trabaja, y por lo tanto, les obliga a un análisis más detenido.

- Define estos aspectos y características de modo que, reduce las posibilidades de divergencia en la interpretación por parte de los valoradores.

- Requiere una estimación del grado en que un individuo es capáz, honesto, trabaja bien, tiene iniciativa, etc.

- Facilita la comprensión, por parte de los valoradores, no solo de la significación general de cada cualidad y característica en particular, sino también de la significación y del valor de los varios niveles, en que las cualidades y características están presentes en cada individuo. Es decir, que al valorador, las descripciones indicadas, por cada factor en la ficha, suministran casi un estándar con respecto al que se puede juzgar en cada individuo.

- Permite asignar valores en puntos a cada cualidad y característica tomada en consideración, de modo que se tenga en cuenta su importancia relativa, con el fin de formular el juicio sobre el indivi--duo en su conjunto" (Zerilli, 1973).

Las escalas de valoración, se dividen en dos tipos:

1.- Escalas lineales.- Se establecen niveles o grados de posesión de rasgos que se definen con la menor ambigüedad. Se traza una línea al lado de cada factor, cuyas extremidades corresponden al máximo y mínimo grado respectivamente, en el que cada factor está presente en el individuo. El evaluador se limita a hacer una marca cualquiera sobre el punto de la línea que considera que expresa la existencia de esa característica en el sujeto que se está evaluando.

2.- Escalas por grados múltiples o discontinuas.- Se caracterizan por tener divisiones verticales que esquematizan el continuo en varios juicios de calificación, alguno de los problemas de esta escala es que el cambio de uno a otro grado de la misma, es brusco, lo que favorece el error por efecto del "halo" y el error por "Tendencia central"

c) Listas de control.

Consisten en un catálogo de afirmaciones o preguntas, que se refieren a otros tantos aspectos sobresalientes del comportamiento del

individuo en el trabajo. Se dividen en:

1.- Listas checables modificadas.- Se introducen diversos grados de contestación, por lo cual el valorador se encuentra en condiciones de indicar hasta que punto cada frase describe efectivamente las características del empleado que está calificando.

- Modificada por factores.- En esta lista, las frases se presentan agrupadas de manera homogénea, correspondiendo a cada grupo una característica o cualidad del individuo o de su comportamiento en el trabajo.

- Modificada por puntuación.- "Por cada frase descriptiva, el valorador, puede responder con una puntuación que va desde cero hasta un máximo. La puntuación se fija de manera que las alternativas de contestación, no tengan una puntuación superior a 4-5" (Zerilli, 1973).

- Listas de Control por factores mediante contestaciones libres.

- Listas de control, por factores, mediante contestaciones -- descriptivas múltiples.

2.- Listas de Comprobación.- Son ponderadas o de preferencia.

- Listas Ponderadas.- " Este sistema consiste en estructurar previamente una lista de diversos modos de comportarse, atribuyéndose un peso o valor a cada una de las mismas. Deben anotarse las frases - que se consideran apropiadas al sujeto individual, y finalmente se obtiene la suma de los valores relativos a las frases elegidas.

Para que un sistema de este género de buenos resultados, es indispensable que:

a) Las frases sobre las cuales se requiere la estimación, se

adapten estrictamente al trabajo en cuestión.

b) Los pesos o valores atribuidos a cada frase sean atenta y racionalmente estudiados.

Por lo tanto, es importante que se preparen varias listas para grupos que guarden semejanza entre sí, en cuanto a la naturaleza de sus tareas, del nivel de responsabilidad que ellas implican, y del adiestramiento que requieren, así como de su valor referido a la escala de salarios.

- Listas de comprobación, por preferencias.- Consiste en la preparación de una lista, que comprenda grupos de frases descriptivas, en las diversas fases del rendimiento del trabajo y de las cualidades personales.

Cada grupo incluye cuatro o cinco frases, y el examinador -- debe indicar, mediante una señal, cual de ellas califica mejor el comportamiento del trabajador.

La característica más notable de dicho sistema, radica en que la ordenación de cada trabajador, queda determinada, una vez que ha sido redactada la hoja de valoración, en arreglo a una frase, que sólo la dirección de personal conoce, y que no ha sido comunicada a los dirigentes que realizan la valoración." (Perego y Riccardi, 1959).

Otras técnicas de calificación de Méritos más recientes son:

- Técnica de evaluación de incidentes críticos.- " Se utiliza para medir la actuación del individuo, basándose en los incidentes críticos, por medio de registros de actuación en un tiempo determinado. Para esto, se toman en cuenta los "incidentes a favor", y los "incidentes en contra"; Con lo que se hará una evaluación para determinar que

tipo de incidentes, son los que predominan, a fin de asignar la calificación pertinente al individuo. Como podemos observar, esta técnica contiene mucha subjetividad, ya que considera al individuo, en base a un incidente momentaneo, y no al comportamiento que manifiesta normalmente. (Veutelspacher, 1976).

- Calificación por valoración correlativa.- "Designa las formas de valoración mas detalladas y flexibles, aquellas en las que al valorador no se le pide solo señalar los diversos juicios que figuran en la ficha, sino que les deja un más amplio campo de acción, para el análisis de los otros aspectos del individuo. Este es el caso de la valoración de empleados a un cierto nivel, de personas con responsabilidades de relieve, de directivos, etc. (Zerilli, 1973).

- Valoración entre compañeros.

- Valoración vertical ascendente.

- Autovaloración.- En este sistema, cada sujeto se califica a sí mismo, para llevar a cabo este tipo de valoración se requiere que el personal conozca plenamente sus responsabilidades dentro de la empresa, que sepan juzgarse objetivamente, sin indulgencia y que tengan gran confianza en sus jefes, a fin de que puedan discutir con estos libremente, sus puntos débiles en el desempeño de su trabajo.

- Control Periodico.- Entrevistas programadas por la empresa, que deben realizarse una o dos veces al año, y son realizadas por una persona específicamente entrenada para ello, que interroga, para conocer el rendimiento de los empleados.

Se ha considerado, que algunos de los sistemas y/o técnicas

antes mencionados son derivados de los Métodos Psicofísicos, tales como: El Método de los límites (conocido también como método de las diferencias apenas perceptibles, o de exploración seriada), el del error promedio (o método de ajustamiento o de la igualación), el método del tiempo de reacción (o de la latencia) y el de los estímulos constantes (o método de la frecuencia); los cuales han sido inicialmente utilizados para medir las diferencias apenas perceptibles en la percepción de los estímulos, así como los umbrales, en el caso del método de los límites, y que han sido traspolados a los sistemas de evaluación del personal, estableciendo límites y escalas subjetivas para su medición en el ámbito laboral.

Otros sistemas están basados en los métodos de actitud, (como los de Likert, Thurstone y Gutman), en la formación de escalas para medir las actitudes de los empleados en relación al trabajo de otro o de sí mismos, así como en el caso de las proposiciones en que se establecen extremos favorables o desfavorables para la evaluación, en las cuales la calificación es hecha en la misma dirección, teniendo en cuenta el sentido positivo o negativo de la frase. (Likert, 1962), o bien, se basan en el tipo de escala utilizada para medir las diferencias individuales, en las cuales se pregunta a los sujetos cuáles son las proposiciones con las que están de acuerdo, se saca el promedio de clasificación de los asertos con los que han concordado y así se obtiene la medición de la actitud en cada uno de ellos (Thurstone).

Puede verse que, salvo algunas modificaciones, los métodos utilizados para la evaluación de personal están basados en estos métodos antes mencionados y traspolados al escenario industrial, para su utilización en las escalas de valoración existentes.

### 1.3. INCONVENIENTES Y PROBLEMAS: EL MITO ORGANIZACIONAL DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

" Los cambios que se operaron al adoptar un procedimiento más sistemático de valoración de los méritos del personal, no crearon precisamente un nuevo sistema donde no había nada previo, sino que - convirtieron los modos antiguos de valoración -más o menos al azar y frecuentemente a base de criterios irresponsables de los supervisores, fijados y exteriorizados acaso al calor de una discusión exaltada- En cálculos y puntuaciones marcadas serena, deliberada y sistemáticamente, de forma que aunque distasen mucho de ser ideales y comparables - entre los distintos empleados, por lo menos resultaban más acertadas que los antiguos cálculos aventurados de los viejos supervisores. Por lo tanto, la cuestión se limita a si los supervisores deben tratar de calificar la capacidad y los méritos de los empleados, puesto que esto se ha hecho siempre de una manera u otra, sino que debe determinar si el uso de un sistema formal de calificación de méritos, aumentará el valor indicativo de dichas calificaciones, tanto para la gerencia, como para los empleados" (Tiffin y McCormick, 1959).

Los problemas más frecuentes de los sistemas de calificación de Méritos utilizados hasta ahora, se relacionan principalmente con: La amistad del supervisor con algunos empleados, así como el favoritismo y el miedo del jefe a comprometerse con alguno de los trabajadores, de acuerdo a las calificaciones que les marque. Estos factores influyen en la evaluación de los méritos, aun a pesar de que esta cuenta con un sistema de puntuaciones por características aisladas, ya que al

establecer un criterio subjetivo de calificación, se da lugar a la intervención de estos y otros factores, que necesariamente se reflejarán en dichas calificaciones.

Debido a que las calificaciones, son siempre relacionadas con características personales de los empleados, es inevitable que la opinión del supervisor influya en las mismas, y por lo tanto, - la posibilidad de error, aumenta en tanto no se determine que actividades concretas deben realizarse para evaluar dichas características.

1.3.1. Los errores en que se incurre al aplicar la técnica de calificación de Méritos, son:

- Efecto del halo.- Se basa en la primera impresión que provoque el empleado en su jefe inmediato. Este problema fué investigado por Thorndike, quien afirma que existe una tendencia constante a emitir juicios positivos o negativos sobre los empleados, a partir de una buena o mala "Primera impresión" de los mismos, lo que influirá en las calificaciones que posteriormente se harán de las características que presente en el desarrollo de su trabajo.

- "Tendencia Central.- Debido a que en muchas ocasiones, al evaluar, el supervisor no esta del todo familiarizado con el trabajo de los empleados, existe una tendencia a considerar a todos los trabajadores dentro del término medio de ejecución, sin considerar los factores a evaluar por separado, sino clasificando en su totalidad, lo que, para el evaluador, reduce el riesgo de dar una calificación mayor, o menor de la que realmente amerita.

- Error constante.- Consiste en que, algunos evaluadores --  
tienden a calificar con puntuaciones más bien altas a los empleados,  
en los factores a evaluar, y otros, por el contrario, tienden a ca-  
lificar a un nivel bajo las mismas características, intentando ser  
más rigurosos en las evaluaciones de personal, lo que redundo en una  
baja confiabilidad de las calificaciones, en ambos casos.

- Diferencias entre departamentos.- "Ocurre con frecuencia,  
que las puntuaciones de méritos presentadas por los distintos depar-  
tamentos de una planta, difieren notablemente. Esta discrepancia pue-  
de deberse en parte a las diferencias reales entre los méritos de los  
empleados pertenecientes a los distintos departamentos, pero también  
obedece en parte a las diferencias en los patrones de interpretación  
de la escala de méritos entre los demás departamentos. (Tiffin y McCor-  
mick, 1959).

- Diferencias en el trabajo.- Se refiere a la desigualdad de  
puntuaciones que se dan en las diferentes actividades, esto dá lugar a  
calificar más alto en algunos trabajos y más bajo en otros.

- La edad de los empleados.- Infiuye en cuanto a que, a mayor  
edad, se tiende a calificar con puntuaciones más bajas al empleado.

- El juego de la calificación.- Los calificadores, pueden te-  
ner, frecuentemente, problemas de información para resolver adecuadamen-  
te las calificaciones a las características, así como a la forma en que  
deben ser evaluados, lo que va a influir en los resultados de dicha eva-  
luación. (1)

- Influencia de la memoria del calificador.- En las puntuaciones.- Hay una circunstancia que, con frecuencia tiende a reflejarse en las puntuaciones uniformes de un año a otro; y es el recuerdo que el supervisor conserva de las calificaciones anteriores de los empleados a su cargo. Así que, cuando un supervisor valora los méritos de un hombre dos veces, las calificaciones segundas serán más o menos parecidas a las primeras, siempre que no hayan surgido nuevos factores de importancia, que obliguen al supervisor a cambiar su opinión del individuo de que se trate en el transcurso del año" (Tiffin y McCormick, 1959).

- Enfasis exagerado sobre hechos aislados.- Se refiere a la tendencia en el valorador a dejar que algun hecho o acción reciente - del trabajador, ya sea positiva o negativa, influencié el juicio en general. (2)

(1) Dale, Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales.

Edit. CECSA, 1960, pags. 508, 509, 510, y 511.

(2) American management Asociation proinvert., "Rendimiento del personal y Relaciones Humanas". Edit. Libreros, Buenos Aires. 1966.

En cuanto a los Programas de evaluación, los principales problemas criticados se refieren a:

a) Una excesiva complejidad, debido al número de factores de juicio, aunque se ha comprobado que solo pocos de ellos poseen un efectivo valor discriminatorio.

b) Generalidad.- Ya que se aplican a amplios sectores del personal de la empresa, y no a grupos delimitados de tareas y/o actividades.

c) Escaso valor práctico de los juicios, demasiado a menudo formulados en términos genéricos (medio, bajo, escaso, etc.) y desprovistos de una significación concreta.

d) Gran posibilidad de los valoradores, para incurrir en errores y juicios divergentes.

e) Dificultad de interpretación, comparación y sistematización de los juicios expresados por los diversos valoradores.

f) Pérdida excesiva de tiempo, tanto en la valoración, como en la interpretación, no compensada por un beneficio efectivo aportado por dichos programas, a la empresa (3)

(3) Zerelli, Andrea, "Valoración de Personal", Edit. Deusto.

## 1.3.2. PROBLEMAS METODOLOGICOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Habiendo considerado los inconvenientes de la calificación de Méritos, en sus sistemas tradicionales, nos encontramos que, el inconveniente principal estriba en la especificación de la conducta, ya que existe un total desconocimiento de las conductas a evaluar desde un punto de vista objetivo. En todos los sistemas revisados antes, se define a la conducta de una manera subjetiva y , partiendo de ello, la calificación de la misma no puede ser objetiva, ya que hay una baja categoría de definición de las conductas a evaluar, o sea, que existe una baja precisión de las características que debe tener una conducta para ser evaluada.

Por lo tanto, el principal problema que debemos resolver para evaluar de una manera efectiva al personal en la industria, es encontrar las actividades que deben realizarse en cada puesto, y su nivel de ejecución, con lo cual, habremos dado el primer paso en la resolución del problema de la calificación de méritos.

Ahora bien, el calificar cada una de las conductas que deben emitirse en un puesto, tal vez resulte difícil para el evaluador y el incrementar su probabilidad de ocurrencia, así como mantenerlas, representa una labor complicada.

Por esto, surge la necesidad de agrupar diferentes conductas relacionadas a un puesto, en una clase o paquete de conductas; Para conseguir la construcción de esta forma de agrupamiento en una clase, hemos

revisado la bibliografía correspondiente a clase de respuestas, para determinar las posibilidades de llevar este procedimiento al ámbito industrial, a fin de aplicarlo en la evaluación de personal. \*

Se ha considerado que "Una operante puede ser definida en términos de correlación de clases. En la operante descriptiva, la clase de respuestas es especificada en términos de (correlación de clases) sus propiedades físicas medibles. En la operante funcional la clase de respuestas no es vista como una clase operante a menos que su modificabilidad sea consecuencia de la respuesta y sea demostrada por los datos experimentales" (1) es decir, "La propiedad que define una clase, es exactamente la que es dada por las condiciones de reforzamiento." (2).

Se ha definido a la clase de respuestas, de las siguientes formas:

- "Una clase es aquel grupo de respuestas que se caracterizan por tener las mismas consecuencias o producir los mismos cambios (efectos) en el medio ambiente, al igual que hallarse mantenidas por el mismo reforzador y presentar una topografía muy semejante." (3) \*

- "La clase de respuestas puede ser vista como un conjunto de respuestas simples (Skinner, 1935). La clase puede incluir solo aquellas respuestas que tienen una topografía semejante, o incluir conductas topográficamente diferentes (llorar, pegar, etc.) Un punto importante en la definición de clase de respuestas es la observación del número de diferencias de clase de respuestas es la observación del número de diferentes topografías que las respuestas tienen en relación con el estímulo común que las controla. Este control de estímulo, puede tener una función evocadora, discriminativa o reforzante y puede influir en parte

de las conductas que de alguna manera se interrelacionan: variables que operan directamente en las mismas respuestas e indirectamente afectan a otras respuestas." (4)

- "Una clase de respuestas esta formada por todas aquellas respuestas que constituyen una misma corriente conductual dentro de la cual ocurren sucesivamente para producir un efecto sobre el medio, el cual, a su vez, es la causa de su ocurrencia." (5)

- "Una clase de respuestas definida en sus términos mas generales es un grupo de respuestas el cual tiene en común, el hecho de que cualquiera de las respuestas puede ser sustituida por cualquier otra, de acuerdo a algun criterio. Skinner (1938) menciona la regularidad de los cambios dinámicos en las respuestas, como un criterio para describir una clase de respuestas". (6)

- (1) Catania Charles, El concepto de la operante en el Análisis de la Conducta, Artículo, New York University.
- (2) Schich Karl, Operantes, Journal of the Experimental Analysis Behavior, Mayo 1971, Numero 3, Pags.413 a 423.
- (3) Lupercio Laura, Rives Emilio, Efectos comparativos de la extinción y el Tiempo-Fuera del reforzamiento, en la imitacion generalizada, Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, UNAM 1976, Pags.42 a 53.
- (4) Peterson F. Robert, Algunos experimentos en la Organización sobre clases de conductas Imitativas, Artículo.

- (5) Millenson J.R. Principios del Análisis Conductual, Edit.Trillas  
Pags. 171 a 177.
- (6) Salzinger Kurt, El problema de la Clase de respuestas en la conducta verbal, Biometrics research, N.Y. Estate Departament of Mental higiene, New York, and Politechnical Institute of Brooklyn,  
N.Y.

Las características de una clase de respuestas, más importantes y esenciales son: \*

- Modifican una parte de determinado ambiente en igual forma.
- Producen el mismo cambio en el medio ambiente en que se dan.
- La generalización se dá con la misma facilidad o exactitud cuando las respuestas pertenecen a la misma clase (Loritt y Curtiss, 1968.)

Recomendaciones para especificar una clase:

" Para lograr englobar varias conductas en una sola clase, se puede arbitrariamente elegir un cierto número de conductas pero solo se puede comprobar que pertenecen a una clase, de manera funcional, esto es, si se comprueba que todas tienen un mismo efecto sobre el ambiente y, que por lo tanto son función de una misma consecuencia. (Millenson)

- "Es posible, que al estudiar una clase de conductas operantes no se puedan observar los efectos que tienen cada una en el ambiente, no obstante se puede comprobar que pertenecen a la misma clase, si todas ellas son susceptibles a un mismo evento reforzante." (Honing).
- "Al definirse la clase de conductas operantes como conductas susceptibles al reforzamiento, se puede entonces hacer subdivisiones o sub-clases de conducta operantes, las cuales constituyen paquetes conductuales que pueden subdividirse en paquetes más pequeños o más grandes, según las propiedades del evento reforzante que las controla" (Millenson).

Para que una conducta pertenezca a una clase, debe cumplir tres cosas:

- Requisitos de las dimensiones conductuales, esto es que debe darse en un ambiente y momento determinado.
- Restricciones de las dimensiones conductuales, esto es, la forma o topografía de la conducta.
- Límites de las dimensiones de conducta.

Las conductas que cumplan las condiciones de darse en un ambiente y tiempo determinado, con una forma topográfica determinada y bajo determinados límites flexibles, estarán provocando un mismo efecto sobre el ambiente, y se verán mantenidas por él, por lo tanto, pertenecerán a una misma clase de conducta.

Una clase de conducta, debe describirse midiendo la posición y orientación del organismo en referencia a su medio ambiente, los movimientos que están ocurriendo, el espacio temporal que ocupa, y la intensidad y frecuencia con la que ocurre.

Muchas clases de respuestas pueden ser definidas en términos de sus efectos, o tal vez, más exactamente, pueden ser descubiertas por la observación de que otras respuestas se incrementan cuando son reforzadas sólo algunos miembros de la clase.

Un pequeño número de reforzamientos en cada una de muchas subcategorías, puede llegar a tener en total una fuerza mayor que un número mayor de reforzamientos a cada una de menos subcategorías. (Shoenfeld)

Inconvenientes de la Clase de respuestas.

Staats (1961) levanta una objeción, especificando una clase de respuestas en términos de sus reforzamientos porque la mayoría de las respuestas verbales son de hecho seguidas por algún reforzamiento en general.

Es necesario establecer, al menos tentativamente un sistema de clasificación para casos de conducta. Se deben definir unidades de conducta de manera que se pueda decir de dos casos cualesquiera de conducta, si son del mismo o de diferentes tipos. (Schick, 1971).

Hacer clases de conducta significa hacer lo mismo que hacen otras ciencias al reservar sus métodos para acontecimientos predecibles, estos acontecimientos representan material para las ciencias; fenómenos tales como las tormentas, que aún cuando no sean exactamente iguales, es necesario agruparlas como una sola clase de acontecimientos similares, aunque no idénticos y llamarlas "tormentas", empleando tales artificios, la meteorología y todas las ciencias establecen conceptos, que constituyen la base para crear leyes, generalizaciones y predicciones. (1).

De la misma manera, una ciencia de la conducta que pretenda hacer leyes, generalizaciones y predicciones, debe conceptuarse en atención a clases análogas, es necesario especificar ciertas dimensiones, en donde medirlas y describirlas, en el caso de respondientes y establecer restricciones, requisitos y límites en dimensiones de respuestas específicas cuando hablamos de una operante, esto es, si después de formar esta clase relativamente arbitraria recurrimos a un reforzador

y este afecta a la conducta, de tal manera que fortalezca selectivamente una clase de conductas, se justificará hablar de esta como una "clase de conducta operante".

En este caso, hablamos de conductas como apretar una palanca o picotear un comedero. Pero este procedimiento es aplicable también a conductas de la vida diaria de los individuos que irán desde los menos complicados (como tomar un vaso de agua) hasta conductas más complejas, como aquellas presentes en un escenario laboral.

Por tal razón consideramos que es factible adecuar los conceptos revisados anteriormente, a las conductas que vamos a evaluar en calificación de méritos. Por ejemplo: Si consideramos que un ciclo de trabajo en una máquina consiste en realizar varias actividades, -- como consecuencia sea la obtención del producto terminado, resulta obvio que, al reforzar el empaquetado de ese producto, estaremos incrementando todas las conductas anteriores, relacionadas, que llevan a la conducta particular de "empaquetar, y de este modo estaremos formando una clase de conductas en la cual, al reforzar la conducta terminal incrementamos todo el ciclo que lleva al individuo a dicha conducta -- terminal.

Del mismo modo debemos tratar de encontrar en el ambiente laboral un Sistema de agrupamiento de las conductas en clases de respuesta, de manera tal que al reforzar una de estas respuestas, consigamos incrementar y mantener todo el resto de las conductas que pertenezcan a dicha clase.

La forma de establecer que conductas pertenecieran a una clase será la agrupación de las conductas mediante sus características funcionales y hacer las observaciones respectivas, a fin de determinar de

una manera segura, que conductas pertenecen a una clase en el puesto a evaluar.

Si es posible definir los límites de una clase de respuestas e intentar reforzar selectivamente todas las conductas definidas dentro de los límites, con un sólo reforzador, a las conductas tomadas en cuenta dentro de la Calificación de Méritos, puede mantenerse y modificarlas mediante un solo reforzador, que de un modo global podría ser el sueldo o salario, y posteriormente se establecerían subclases que podrían categorizarse del siguiente modo: (por ejemplo)

- Subclases de conductas en el trabajo, que ayudan directamente a la producción.

- Subclases de conductas en el trabajo, que ayudan a la relación social e interpersonal de los empleados.

- Subclases de conductas en el trabajo que ayudan a la promoción y ascenso de los empleados.

- Subclases de conductas en el trabajo, que colaboran al desarrollo de los empleados en su puesto, entrega de incentivos, etc.

(1) Millenson J.R., Principios del Analisis Conductual, Edit.Trillas, Mexico 1974, Pags. 170 y 172.

II. UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL.

## 2.1. JUSTIFICACION.

A través del análisis de los sistemas que hemos revisado de Calificación de Méritos, encontramos que no existe una calificación consistente, ya que todos los sistemas utilizan métodos altamente subjetivos, en cuanto a la definición de las conductas a evaluar; por consiguiente, la medición tomada de dichas conductas, no es tomada de la ejecución de las mismas, que en última instancia es la función primordial de la evaluación.

Al estudiar los sistemas, se confirma que, a ciertos niveles la medición de la ejecución de las tareas, es relativamente sencilla, por ejemplo en cuanto a producción de piezas por un obrero; asimismo, su calidad es fácilmente constatable, mediante el establecimiento de estándares mínimos de calidad; pero a otros niveles, la medición no resulta tan sencilla, debido a que al ir subiendo el nivel jerárquico los puestos van tendiendo funciones más complejas que resultan tan difícilmente medibles en términos de productos, por lo cual, a mayor nivel, encontramos también mayor subjetividad en las conductas que pretendemos evaluar.

El problema de la calificación de méritos, surge, principalmente a cuatro niveles:

✓ - Existe una gran subjetividad de la Conducta.- Por lo tanto, hay necesidad de definir operacionalmente las conductas, a fin de identificar que acciones del individuo deben ser medidas. Esto se refiere principalmente a la necesidad de establecer que conductas deben

ser medidas, desde el punto de vista de que, siendo una ejecución humana, de resultados a la organización.

✓ De que manera se va a medir.- No solamente la frecuencia de ocurrencia de la conducta nos va a dar su representatividad, sino también la importancia que puede tener una acción en forma de decisión, - por ejemplo, para lograr los objetivos de la organización, Para establecer la forma de medición de la conducta, deben considerarse los siguientes factores:

1.- Temporalidad.- Debe considerarse cuales son los S<sup>D</sup> (estímulos discriminativos) para que la conducta sea emitida; debe establecerse una relación temporal de las conductas a emitir por el sujeto.

2.- Frecuencia.- Cuantas veces ocurre la conducta en un periodo de tiempo previamente determinado.

3.- Efectos o consecuencias de la conducta en cuanto a su medición.

✓ - Instrumentación de las formas de Medición.- Aquí debe establecerse la logística de un sistema de medición, o sea, diseñar un sistema logístico, para medir la conducta, con muestreos periódicos determinando quien, como y cuando se va a medir.

- Identificación administrativa de consecuencias de Medición.- Que consecuencias va a tener la medición; en este punto, se va a establecer el "para que" se mide, que se va a administrar con la medición, a nivel administrativo.

La medición debe servir básicamente para tomar decisiones administrativas de cambio.

Para conseguir la resolución de los puntos antes mencionados, se hace necesario, principalmente, establecer un sistema de medición que involucre todas aquellas conductas que puedan ser mantenidas con un solo reforzador y para ello se hace necesario buscar aquellas conductas que pertenezcan a una misma clase, desde el punto de vista funcional, que contengan una topografía semejante y que se caractericen por tener las mismas consecuencias o efectos en el medio. Si consideramos que la propiedad que define una clase es exactamente la que es dada por las condiciones de reforzamiento, como ya se especificó antes, encontraremos esta relación funcional entre conductas, y de ese modo conseguiremos formar paquetes de conductas que sean mantenidas con un solo reforzador, lo que facilitara la labor de evaluar un puesto determinado.

2.2. IDENTIFICACION DE CONDUCTAS DESEABLES O NECESARIAS O  
QUE CONFORMAN EL PUESTO.

Para conseguir la identificación de las conductas que con mayor frecuencia son calificadas en la Organización, se hizo una encuesta inicial, que incluyó 20 especialistas en las siguientes ramas:

- Psicología del trabajo. (4 personas)
- Administración de recursos humanos. (4)
- Producción a nivel Gerencial. (4)
- Finanzas y/o Administración de Empresas. (4)
- Supervisión de línea. (4)

A los cuales se les pidió que definieran una lista de 82 conductas, en cuanto a:

- a) Elementos de predicción para puestos superiores=promoción.
- b) Elementos sobre conductas deseables en el puesto actual = capacitación.
- c) Elementos sobre eficiencia en productos de trabajo = producción.

Esta lista fue obtenida de las diferentes cualidades que se evalúan actualmente en Calificación de Méritos.

Una vez recabadas las definiciones, de los diferentes especialistas, se procedió a realizar un análisis de contenido basado en:

- Propiedades observables de la conducta.
- Aproximación por Juez.- Porcentaje de coincidencias y discrepancias de las definiciones, a dos niveles.

- a) Por puesto.
- b) En la totalidad de las definiciones.

En base a los análisis anteriores, se hizo una jerarquización de las conductas por grados, seleccionando las palabras definidas que obtuvieron mas de un 75% de coincidencia en las aproximaciones por juez, del total de las definiciones obtenidas, con lo cual obtuvimos un listado de 38 conductas, en las cuales los especialistas en las ramas antes mencionadas coincidían al definir las.

Posteriormente, se elaboraron las definiciones operacionales de estas palabras o eventos, basandose en las propiedades observables de las definiciones recabadas, y se depuraron hasta conseguir las definiciones operacionales finales a este listado.

La segunda parte de la investigación consistió en un análisis de contenido semántico de las definiciones, para lo cual se elaboró un cuestionario que contiene:

- Definiciones operacionales sobre comportamiento laboral. --  
(De las obtenidas en la primera parte de la investigación).
- Graduaciones de importancia para cada una de las definiciones. (Alto, regular, mediano, mediocre y bajo).
- Adjetivos calificativos para cada una de las conductas. ---  
(Bueno, malo, específico, inespecífico, deseable, indeseable, etc.)

Este cuestionario les fué aplicado a Jefes de Personal de 15 empresas en total, en el que se les pidió:

- 1.- Determinar la claridad de las definiciones escritas, en su opinión. Es decir, se les pidió que leyeran las definiciones y nos indicaran que tan bien describían la conducta anotada.

- 2.- En que puesto consideraban que se podía observar con mayor facilidad la cualidad definida.
- 3.- Cual es la importancia y connotación que para el sujeto - encuestado, tenía la cualidad definida en relación con un puesto específico.
- 4.- Cual en su opinión sería una mejor definición objetiva o descriptiva de la cualidad mencionada.

Y se les pidió que, de acuerdo al cuadro presentado, que constaba de - dos listas de palabras con significado opuesto, y de cinco graduacio-- nes, colocadas de más a menos, relacionara las palabras, con el fin de determinar en que grado podría o debería exigirse el cumplimiento de - esta conducta, en el puesto específico que el mencionara.

Una vez aplicado el cuestionario, se hizo el vaciado de los da tos obtenidos, mediante:

- Concentrado de informaciór por Grupo (en la que se marcaron acuerdos y desacuerdos de la definición con el modelo, así - como de su forma de medición).
- Concentrado de información Total, (en donde se marcó la ten-- dencia positiva o negativa en los adjetivos dados a cada con ducta, considerando como positiva, unicamente los grados al-- to y mediano).

Posteriormente se realizó un análisis de peso semántico en las definiciones, según los datos obtenidos mediante:

- El establecimiento de discrepancias de las definiciones con el modelo.
- Peso semántico de las definiciones dadas por los sujetos en-- cuestados.
- Reelaboración de las definiciones.

hh/

- Cancelación de las definiciones con alto peso semantico.
- Listado de conductas aprobadas.

Terminado el análisis de los datos, se obtuvo el listado final de las definiciones operacionales que fueron aprobadas, una vez conclui da la fase de depuración de las mismas, con lo cual quedó la siguiente lista de conductas generales a calificar, cuyas definiciones son:

DEFINICION FINAL DE CONDUCTAS GENERALES A CALIFICAR.

- 1.- COMPAÑERISMO.- Cada día que el sujeto ejecute su trabajo - sin reporte alguno de fricción con sus compañeros.
- 2.- INFALIBILIDAD.- Que el sujeto realice las tareas señaladas - por sus superiores, con una exactitud del -- 100%, de acuerdo a los estándares de producción y cualidad establecidos por la Empresa.
- 3.- PERFECCION.- Exactitud con que se realiza un trabajo, comparado con un estandar.
- 4.- ASISTENCIA.- Que la tarjeta del sujeto no presente ausencia de marca, en los días laborales.
- 5.- INTEGRIDAD.- Que no exista reporte alguno (escrito), sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionado con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiendose por esto: violar las reglas en favor, o para favorecer a alguien en especial.
- 6.- DESTREZA.- Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la Empresa.

- 7.- **COMPRESION.-** Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones que el jefe inmediato le dá, hasta cumplir con el objetivo establecido por la empresa.
- 8.- **HABITOS DE SEGURIDAD.-** Que en "X" número de muestras, el trabajador esté utilizando 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 de su puesto, elegidas al azar.
- 10.- **CONDUCTA.-** La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la Empresa.
- 11.- **MANDO.-** Que el sujeto de instrucciones claras, en donde los sujetos a quien se las dá, no manifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se cumplen sus instrucciones o no.
- 12.- **CREATIVIDAD.-** Número de diseños que un sujeto presente, en cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de un producto, apegandose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos en la Empresa.
- 13.- **CANTIDAD DE TRABAJO.-** Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias, de acuerdo a los estándares.

- 14.- SALUD.- Relación inversa al número de días de incapacidad otorgados al sujeto por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.
- 15.- APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO.- Que el sujeto, en tres muestreos a la semana, que sea registrado, no realice, por más de un minuto, actividades ajenas al trabajo.
- 16.- MESURA.- Que en los problemas del día de trabajo, en opinión del jefe inmediato, el sujeto dé respuestas en torno a los problemas planteados - apegandose a las políticas y procedimientos - generales de trabajo, establecidos por la empresa.
- 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.- COLABORACION.- Cada vez que el sujeto ayude a un compañero, para que este alcance los objetivos predeterminados.
- 20.- CORTESIA.- Que el sujeto, instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando a terceros que tan amable y agradable es.

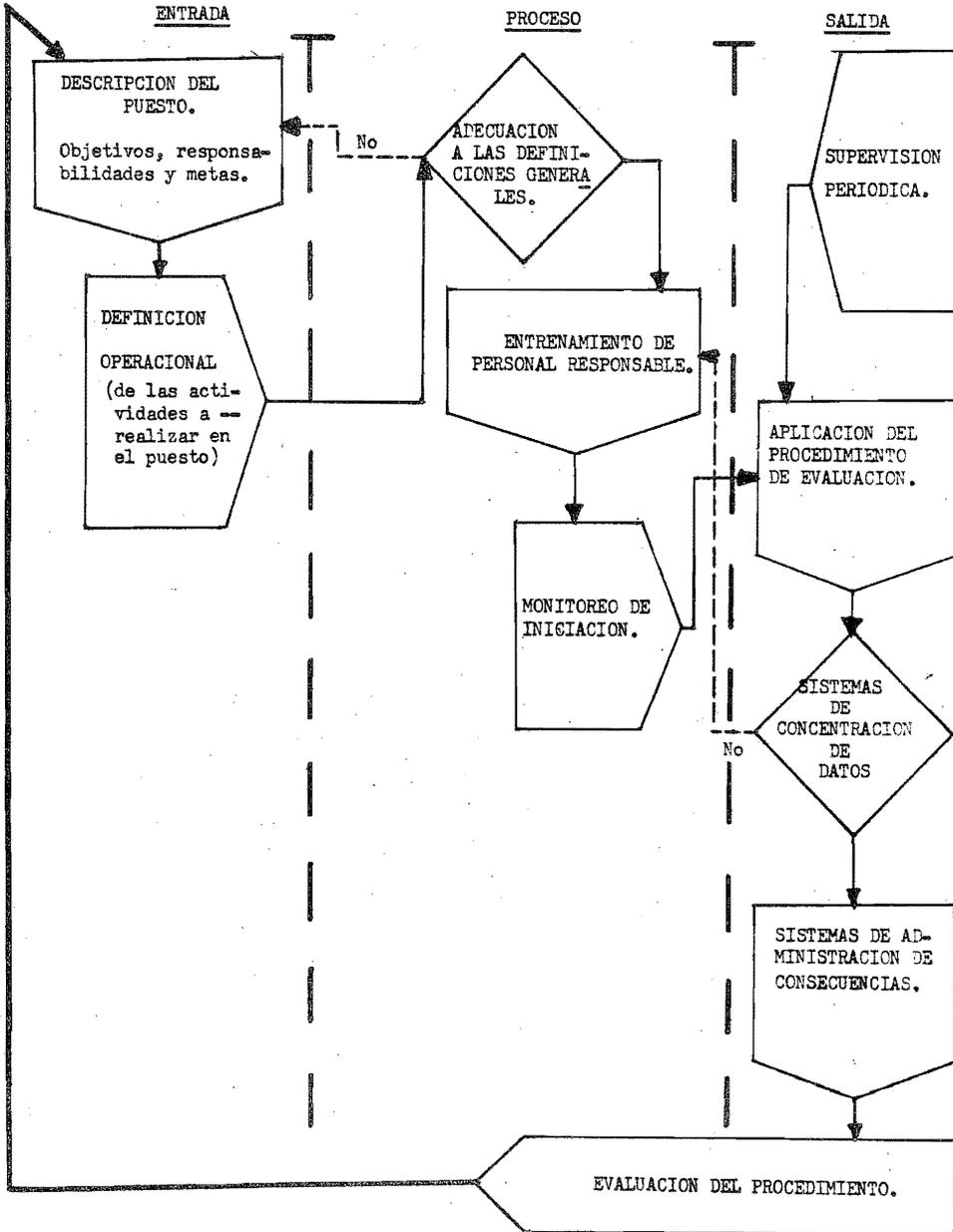
### 2.3. SISTEMAS DE MEDICION.

Como se ha especificado anteriormente, los sistemas de medición utilizados hasta ahora en la Calificación de Méritos, adolecen de graves deficiencias, empezando porque, al no ser definida operacionalmente la conducta, la medición de la misma, resulta imposible y, por otra parte, los sistemas de medición, vistos independientemente de la definición, son demasiado complejos y subjetivos ya que, utilizan desde escalas lineales, hasta complicados sistemas estadísticos, que en la mayoría de los casos no están al alcance de los calificadores, por lo que son mal utilizados, lo que da como resultado una medición obviamente deficiente.

El sistema de medición utilizado en esta alternativa para la Evaluación de personal, está basado en la propia ejecución del individuo en la tarea, por lo tanto, los sistemas de medición varían conforme al puesto desarrollado, y la tarea específica que se debe calificar.

Este sistema toma como punto de partida el Análisis de Puestos considerando los estándares de ejecución requeridos del o de él in <sup>10</sup> individuo en las tareas a desarrollar en su puesto, esto facilita la calificación, ya que mediante muestreos periódicos, o bien, por productos terminados según lo especifique la tarea a ejecutar, la calificación estará dada por la frecuencia de la conducta, así como por su importancia en cuanto a beneficios o cambios en la organización.

2.4. MODELO CENTRO DE INVESTIGACION.



1.- Descripción del Puesto, responsabilidades, objetivos y/o metas.

El Análisis de Puestos, es el punto de partida del modelo, porque mediante su obtención, vamos a conocer las diferentes tareas que requiere el puesto, así como el estándar de ejecución que estipula cada una de ellas.

La descripción del puesto va a establecer también el objetivo del puesto, sus responsabilidades y las metas que debe alcanzar para producir una labor efectiva a la Organización. Mediante un análisis de Puestos, en donde se especifiquen las actividades que el sujeto debe realizar, así como su descripción periodicidad y la importancia que cada una de estas actividades tiene en el puesto, la definición de las conductas se hará de una manera operacional, ya que incluirá todas las tareas a realizar en el mismo.

2.- Definición operacional de la Conducta.

Una definición operacional debe incluir:

- Claridad en los terminos empleados. (debe ser altamente específica).
- Indicar el comportamiento, ya sea en tiempo, presencia o producción.
- Indicar el sistema por el cual se va a medir.

Si se respetan los tres principios anteriores, al definir las conductas y al adecuarlas, la medición y calificación de las mismas será una consecuencia fácilmente alcanzable, y por lo tanto, simplificará su evaluación.

3.- Adecuación a las definiciones Generales.

En esta fase, se consideraran las definiciones generales enlistadas anteriormente, que serán adecuadas al sistema de medición correspondiente, de acuerdo a los niveles de ejecución especificados para cada tarea, en el Análisis de Puestos.

4.- Entrenamiento de Personal Responsable.

En este punto, se entrenará a los supervisores o jefes inmediatos en los sistemas de registro segun sea necesario, de acuerdo a las tareas que deba calificar, y se harán tablas de vaciado para facilitar el registro de las conductas a evaluar, especificando muestreos, o periodicidad del registro. Tambien se les entrenará en las formas en que deben observar las conductas, cuando estas ocurran a fin de no dejar ninguna duda respecto al comportamiento que deberan evaluar.

5.- Monitoreo de Iniciación.

Se establecerá un periodo en el cual se registrará si los evaluadores o jefes de los sujetos calificados estan realizando la evaluación de la manera apropiada en cada uno de los casos y si esta observando las reglas de calificación establecidos.

6.- Aplicación de los Procedimientos de Evaluación.

Una vez probado el sistema de medición y definición de las conductas, se procederá a su aplicacion en el puesto específico a calificar, con lo que obtendremos la evaluación de cada conducta o paquete de conductas.

### 7.- Supervisión Periódica.

A fin de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha hecho con las especificaciones acordadas y en los periodos preestablecidos, se supervisará a los calificadores mediante la revisión de los registros que hayan obtenido; esta supervisión deberá hacerse periódicamente, según se requiera.

### 8.- Sistemas de Concentración de Datos.

En esta parte, se elaborarán sistemas de concentración de datos que faciliten el registro. Estas tablas de concentrado variarán de acuerdo a la conducta a calificar, estableciendo la periodicidad del registro, su forma y la manera en que dichos datos deben ser vaciados y sumados.

### 9.- Sistema de Administración de Consecuencias.

Una vez determinado el peso de las conductas a calificar en relación con su importancia para el puesto, se establecerán las consecuencias de tipo administrativo que obtendrán, tales como:

Feed-back, promociones, incentivos, premios etc., cuando la calificación alcance el nivel previamente establecido, o sea en el caso de que estas conductas obtengan la calificación más alta en los registros.

### 10.- Evaluación del Procedimiento.

Deberá ser realizada por un Psicólogo Industrial, que determine si se han seguido las normas de Calificación establecidas por el modelo, y funcionará como un proceso de feed-back, tanto para el eva

luador como para el trabajador mismo.

## 2.5. CONSECUENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL MODELO.

Deben realizarse estudios que demuestren que acciones administrativas deben ser tomadas de acuerdo a los costos de operación. Al dar consecuencias administrativas a la conducta, establecemos una Línea Base así como una línea de comparación para determinar acciones administrativas de acuerdo a cambios, necesidades de capacitación, etc.

Para establecer una consecuencia de tipo administrativo a la conducta, es necesario definir que es una consecuencia administrativa para los recursos humanos:

"Es toda aquella acción administrativa o del administrador, que pretende afectar la conducta de los empleados y trabajadores, para o hacia el logro de un objetivo organizacional".

- Cuales son las consecuencias que se distinguen con mayor frecuencia en la empresa:

Capacitación

Incentivos

Premios

Inducción

Primas

Destajos

Rotación

etc.

- Investigación de Costos:

Deben realizarse estudios sobre la costeabilidad de la - evaluación, así como un análisis de qué tan costeable es la conse--  
cuencia administrativa para la empresa y el sistema, en términos de su beneficio futuro a la organización.

- Efectos de las consecuencias sobre la conducta.

En este punto debemos establecer hasta que punto, una - consecuencia modificará la conducta, en cuanto a su incremento en a-  
aquellas actividades que esperamos lo sean, por ejemplo, en el caso -  
de un ascenso, debemos determinar hasta que punto las conductas emi-  
tidas en el puesto anterior serán aplicables en el puesto a ocupar,  
o bien identificar que conductas son necesarias en él, que no están  
en el repertorio actual del sujeto y, siendo este el caso, implemen-  
tarlos.

Considerando estos factores, podremos garantizar que las -  
consecuencias administrativas de la calificación, serán basadas en -  
la ejecución del propio trabajador y con la finalidad de crear cam--  
bios que favorezcan a la organización.

III. UN EJERCICIO SOBRE EL M.C.I.

PROCEDIMIENTO DE INSTRUCCION DEL SISTEMA DE CALIFICACION DE  
MERITOS PARA VISITADORES MEDICOS.

- Paso 1.- Reunir a los supervisores responsables de la evaluación,  
para informarles sobre:
- a) Ventajas y función de la Calificación de Méritos para la supervisión. Conferencia de 15 minutos, por el Psicólogo responsable de la evaluación.
  - b) Características del sistema de Evaluación.
  - c) Proporcionarles el manual de evaluación y los protocolos correspondientes.
  - d) Aclarar dudas sobre el procedimiento de evaluación y/o de calificación.
  - e) Fecha en que se deberá iniciar la calificación de Méritos.
- Paso 2.- El Psicólogo responsable, revisará en forma sistemática, la manera en que el supervisor realiza la Calificación de Méritos durante 15 días, aclarandole las dudas que se le presenten, y elaborando un reporte a la gerencia de personal, indicando el cumplimiento que los jefes estan dando al procedimiento de investigación.
- Paso 3.- Periódicamente, el jefe responsable de los supervisores muestreará el cumplimiento del sistema de calificación de Méritos, llamando la atención, o estimulando verbalmente el cumplimiento de esta calificación, para que se tomen las medidas convenientes.

Paso 4.- Las calificaciones deberán ser entregadas semanalmente a la gerencia de personal, quien reportará por escrito y gráficamente los resultados obtenidos.

CALIFICACION DE MERITOS PARA :

VISITADORES MEDICOS

NOMBRE DEL SUJETO CALIFICADO: \_\_\_\_\_.

FECHA: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.

PUESTO: \_\_\_\_\_.

CLAVE O NUMERO: \_\_\_\_\_.

DEPARTAMENTO O SECCION : \_\_\_\_\_.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO : \_\_\_\_\_.

Estimado Supervisor:

A continuación, encontrará usted una serie de sugerencias que deberán ser seguidas para la calificación del personal a su cargo.

En virtud de que de esta evaluación dependerán las promociones, aumentos y en general los incentivos que se otorguen al mencionado personal.

Agradeciendo de antemano su apego a las formas y procedimientos dados, quedo de usted,

A t e n t a m e n t e ,

GERENCIA DE PERSONAL.

MANUAL DEL SUPERVISOR PARA CALIFICACION DE MERITOS DE

LOS VISITADORES MEDICOS.

COMPañERISMO:

Cada día que el visitador ejecute su trabajo sin reporte de fricción alguna con sus compañeros:

Para evaluar esta conducta, el supervisor utilizará la siguiente forma:

Nombre:		
MES:		AÑO:
DIAS	FECHA	REPORTES
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		

En donde marcará la fecha en la cual el visitador médico sea reportada por uno o más de sus compañeros, por haber ocasionado problemas.

El día viernes de cada dos semanas se llevará a cabo el recuento total de los reportes.

PERSISTENCIA.-

Número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.

En las juntas semanales desarrolladas en la empresa, el supervisor anotará en una hoja con la siguiente forma, el número de veces que el sujeto mantenga una opinión ante situaciones adversas a dicha opinión.

Nombre	
Fecha:	Número de Opiniones ante situaciones adversas.

OBEDIENCIA.

Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuesto por la empresa.

Quincenalmente el supervisor anotará el total de reportes que ha recibido sobre las violaciones a las leyes que rigen en la empresa, cometidas por el visitador médico. Estas anotaciones se harán en una hoja con el nombre del visitador, la fecha y una descripción general de la violación.

La forma es la siguiente:

Nombre:	Fecha:
No.de Violaciones a las leyes de la Empresa.	Descripción

CREATIVIDAD.

Número de diseños por escrito que un sujeto presente en --  
cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de -  
un producto, apegandose a las políticas y procedimientos generales -  
de la empresa.

Al finalizar cada mes laboral, el supervisor anotará en una  
hoja que tenga fecha y nombre del visitador, el número de diseños es-  
critos que este le haya entregado sobre modificaciones o elaboración  
de un producto apegandose dichos diseños a los procedimientos genera-  
les de trabajo y a las políticas establecidas por la empresa.

La forma donde se llenaran estos datos es:

NOMBRE:	
FECHA:	DISEÑOS POR ESCRITO:
TOTAL MENSUAL :	

SALUD.

Relación inversa al número de días de incapacidad otorgados al sujeto por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.

Uno de cada cinco días laborables, el supervisor anotará en una hoja el nombre del visitador Médico, la fecha, el número de días de incapacidad otorgados a este, de la siguiente manera:

NOMBRE:	
FECHA:	
DIAS DE INCAPACIDAD:	
MOTIVO DE INCAPACIDAD:	
INSTANCIA:	

SEMANAS			
1	2	3	4

Total Semanal

Total Mensual de incapacidad.

CANTIDAD DE TRABAJO.

Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias, de acuerdo con los estándares.

Número de visitas a Médicos Generales, Pediatras, Cardiólogos, Ginecólogos, Dentistas, Médicos de Consulta Externa y Jefes de Pabellón; así como visitas a Centros Hospitalarios y Farmacias que le sean asignados. De las funciones anteriores desempeñadas por el visitador, el supervisor seleccionará tres al azar y llamará por teléfono para verificar si se llevaron a cabo; también verificará si se proporcionó, con un día máximo de diferencia el servicio de venta, entrega y cobro de mercancía a los Médicos de Venta Directa.

Anotará en la forma, los tres nombres de las instituciones y médicos a los cuales telefoneo, y marcará con una "\*"; si se realizaron, y con una "x" si no se llevarón a cabo las visitas. En esta misma hoja, anotará con una "\*" o una "x" si se proporcionó o no el servicio de ventas, la entrega y cobro de mercancía. Esto se llevará a cabo uno de cada cinco días laborales en cada uno de los visitadores médicos a sus ordenes; por lo que sugerimos elija diferente día para cada uno de ellos.

Nombre: _____		
Fecha del : _____		
Número de Visitas : _____		
	Se realizaron	Se proporcionó Servicio
1.- _____	_____	_____
2.- _____	_____	_____
3.- _____	_____	_____

COMPRESION.

Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones que el jefe inmediato le dá, hasta cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Semanalmente el supervisor acudirá al lugar donde este asignada una cita, (eligiendo esta al azar) de cada uno de sus visitadores para verificar si al concluirse la cita, el visitador llenó el "reporte de visita", verificando que fueran llenados todos los rubros que marca el reporte, indicando lo siguiente:

VISITADORES.	CUMPLIO CON EL REPORTE	AUSENTE	LE FALTAN DATOS	LLENO TODOS LOS DATOS CONVENIENTES	FALTA INFORMACION
1					
2					
3					
4					
5					
6					

HABITOS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

Que en "X" número de muestras, el trabajador esté utilizando el equipo de seguridad adecuado.

El supervisor tomará de cada cinco días laborales, uno al azar en el que verificará que el maletín y el material de trabajo - del visitador Médico, se encuentren en buen estado, de acuerdo con la siguiente lista checable:

Maletín Impecable.

Maletín sucio pero útil.

Maletín maltratado o en pésimas condiciones.

Además verificará si el automóvil que el visitador Médico utiliza se encuentra limpio y en buen estado mecánico, de acuerdo a la lista siguiente:

a) Motor limpio.

b) Verificación del kilometraje desde el último cambio de aceite.

c) Verificación de kilometraje desde la última afinación, documentos e impresión general.

Y verificará que no transporte cajas en los compartimientos, que provoquen robos.

DESTREZA.

Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo, de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la empresa.

El supervisor muestreará al azar los Centros para verificar si en dichos lugares hay:

Suficiente existencia de un producto nuevo o del ciclo.

Información del lanzamiento de productos nuevos.

Realización de estudios de Mercado. etc.

Se evaluará cada 15 días, de acuerdo con el reporte y los datos que recabe el jefe inmediato:

NOMBRE: _____	FECHA: _____	
	SI	NO
CENTRO 1 :	_____	_____
CENTRO 2 :	_____	_____
Número Total de Informes: _____		

CONOCIMIENTO DEL PUESTO.

Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas de su puesto, elegidas al azar.

El supervisor preguntará al Visitador, una vez al mes, todos los pasos que deberán realizarse para ejecutar cinco tareas del total que debe llevar a cabo, al azar. Para esto deberá anotar la pregunta que hizo, y la respuesta literal del sujeto. Las preguntas deberán ser relacionadas con:

- a) Selección de Clientes.
- b) Conocimiento de los Productos.
- c) Conocimientos de la literatura del ciclo.
- d) Conocimiento de las ayudas visuales del ciclo.

La forma para cubrir estos datos es:

NOMBRE :	_____
FECHA :	_____
HORA :	_____
TAREA	_____
PASOS ESPECIFICOS:	
PREGUNTA	_____
	_____
RESPUESTA LITERAL	_____
	_____
SE TURNO CUESTIONARIO A	_____
FIRMA SUPERVISOR	FIRMA EVALUADOR

ASISTENCIA.

Que la tarjeta del sujeto no presente ausencia de marca en los días laborales.

Que el programa de visitas entregado semanalmente por el supervisor, este seleccione dos al azar y asista personalmente al lugar para verificar si estas se llevaron a cabo en el día y la hora indicada (dando 15 mins. de tolerancia en la hora acordada).

Esto deberá registrarse de la siguiente forma:

Nombre :		Fecha :	
Fecha:	Lugar:	Hora de Visita:	
1- _____	_____	_____	
_____	_____	_____	
2- _____	_____	_____	
_____	_____	_____	



INTEGRIDAD.

Que no exista reporte alguno (escrito), sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionando con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiéndose por esto: Violar las reglas para favorecer a alguien en especial.

Se evaluará cada 15 días, con el número total de reportes entregados al supervisor, del uso inadecuado que el Visitador haga de su equipo y material (como por ejemplo las muestras médicas), para favorecer a alguien en especial. Para esto, utilizará la siguiente forma:

Nombre:	
FECHA: DE : A :	REPORTES:
TOTAL QUINCENAL:	

CONCLUSIONES.

Se ha visto, a lo largo de este trabajo, que el objetivo de la Calificación de Méritos, es la valoración de las conductas - manifiestas de un empleado en su puesto, hechas por un superior o alguna persona debidamente capacitada para ello; lo cual esta involucrando una evaluación sistemática de la actuación del empleado - en el puesto, para determinar su eficacia en el mismo, y de este modo se abran posibilidades para ocupar otros puestos, jerárquicamente más altos, aumento de salarios, promociones, despidos o transferencias, también se ha visto que, los sistemas utilizados hasta la fecha no cubren dicho objetivo, ya que parten de una definición subjetiva de la conducta a evaluar, lo que trae como consecuencia una calificación errónea.

" Los Procedimientos de apreciación tienden a ser mucho - menos confiables que las pruebas psicológicas o los criterios objetivos de ejecución. Por ejemplo, si un supervisor desea obtener un índice significativo de eficiencia para ensambladores fabriles, obtendría tal vez un mejor resultado utilizando una medida de rendimiento que implique la cuenta de la producción por unidad de tiempo, que confiando en su opinión personal acerca de la eficiencia de los empleados. Los procedimientos de apreciación deben necesariamente, - utilizarse para proporcionar criterios de ejecución".

Si la calificación de Méritos se hace sobre una base objetiva, primeramente definiendo funcionalmente las conductas de que se requiere emita el sujeto en su puesto, y se implemente un método de registro sistemático verificable, lograremos medir realmente las ejecuciones que tiene el sujeto en el puesto, lo cual nos daría be-

neficios tan importantes como detectar necesidades de adiestramiento o capacitación, en las áreas específicas de cada puesto, también nos ayudaría a determinar la mejor distribución de sueldos y salarios, en base a los méritos de los empleados de una manera justa, - sin dejarnos influir por una calificación basada en la percepción muy particular de cada una de las personas que evalúan, obteniendo así un método adecuado, sistemático, válido y objetivo, que deberá representar una función del superior inmediato y de la empresa, ya que la calificación es la base del buen funcionamiento de la misma, en la medida en que determina de una manera exacta la eficiencia del empleado en su puesto, y las áreas de actividad en las que requiere entrenamiento.

El modelo Centro de Investigación, resulta una técnica maneable y poco costosa, para conocer el rendimiento de los empleados, y genera un buen control de personal, ya que permite tener un sistema estable y constante de retroalimentación efectiva, en donde los empleados se mantienen informados de sus logros en la ejecución de las tareas que les han sido asignadas, ya que existe un registro de actividades mediante el cual obtendrá la información de si esta actuando adecuadamente o en que esta fallando específicamente, y así estará en posibilidad de corregir sus ejecuciones.

Otra ventaja de este nuevo sistema de evaluación, es que permite que se involucre a todo el personal, ya que la calificación forma parte de la labor del jefe inmediato, el cual contará con datos reales de la ejecución del empleado, lo que resulta benéfico para el y obviamente para la empresa.

Esta técnica es accesible y simple, ya que los términos utinizados son de fácil comprensión para todo el personal relaciona-

do con el sistema, y el superior puede llevarlo a cabo sin dificultad.

Ademas, la definición operacional de cada conducta, abarca todos los elementos básicos e importantes que el sujeto debe cubrir en cada unidad de trabajo.

Por último, esta técnica, requiere de calificaciones constantes, lo que permite obtener en el momento oportuno el muestreo - adecuado de las tareas a calificar y de acuerdo al puntaje de las - mismas, el empleado se haga acreedor a los beneficios o sanciones es tipulados por la empresa.

Por otra parte, se mencionó en esta tesis, que, de acuerdo con Honing y otros autores, al estudiar una clase de conductas, se puede comprobar que pertenecen a la misma clase si todas ellas son susceptibles a un mismo evento reforzante, esto es, si al reforzar - una conducta en el ambiente laboral las conductas relacionadas con ella se incrementan, podremos decir que pertenecen a la misma clase, y esto, una vez investigado, nos facilitará tanto la labor de calificación de las mismas, como su implementación, dirigida a una mayor efectividad en el trabajo, ya que si encontramos una conducta terminal, perteneciente a una clase, al reforzar esta, incrementaremos todas las demás conductas necesarias para emitir esta terminal, y de esta manera conseguiremos mantener todas las actividades relativas a un puesto, en un nivel óptimo de eficiencia.

El presente modelo, es la secuenciación gráfica de una serie de pasos para la evaluación de Personal, por lo que sugiero a - nuevos investigadores interesados en la Evaluación, que sigan este modelo para los puestos o familias de puestos que deseen investigar.

Los próximos trabajos relacionados con el tema, y que se basen en este modelo, darán primordial importancia a la objetividad y validez de la calificación, ya que seguirán pasos metodológicos, basados en la eficiencia real del trabajo. Tesis posteriores a esta, referidas a la Calificación de Méritos, con este nuevo enfoque, llevarán a cabo la aplicación y evaluación de dicho modelo, en pues tos como: Supervisores, Secretarias, Auxiliares de Contabilidad, etc.

La aportación principal de este trabajo es la Calificación efectiva del personal, ya que es compromiso del Psicólogo, que esta se lleve a cabo de manera tal, que los beneficios que de ella resulten, sean directamente responsables del trabajo real del sujeto, y den a la Empresa, donde se aplique, una visión estructurada y objetiva de su personal, ya que esta es, en última instancia, la la bor principal que la Calificación de Méritos debe cumplir.

(1) Siegel Laurence, Psicología Industrial, Cia. Editorial Continental, 1971, Cap. 11, pag.281-282.

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

Amaya Torres E., Pelaez Martínez M. y Ponce de León Huerta P., La Calificación de Méritos y su aplicación en el Sector Industrial que cotiza la Bolsa, Trabajo inédito para el seminario de Investigación Administrativa, Facultad de Comercio y Administración, UNAM 1971.

American Management Association proinvert, Rendimiento de Personal y Relaciones Humanas, Edit. Libreros, Buenos Aires, 1966.

Aretia Garibay Jose Julio, Las Técnicas de Calificación de Méritos y Evaluación de resultados en la Empresa, Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Psicología, UNAM, 1976.

Arias Galicia F, Administración de Recursos Humanos, Edit.Trillas México, D.F., 1973.

Bermudez D.A., Rodríguez M.G., Auditoría Psicológica, Tesis para obtener el grado de Maestría en Psicología, Puebla, 1970.



Bethel, Atwater, Smith, Stackman, Organización y Dirección Industrial, Edit. Fondo de Cultura Económico, Séptima Edición, México, 1973.

Catania Charles., El Concepto de la operante en el Análisis de la Conducta, Artículo, New York University.

Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Ediciones C.E.C.S.A., 1960, pags. 508 a 511.

García Vicente, Lugo Gabriela y Loritt Thomas C., Análisis Experimental de la Generalización de Respuestas, en problemas aritméticos de suma, Revista Mexicana de Análisis de la Conducta, UNAM, -- Enero 1976, pags. 64 a 67.

Guerrero Euquerio, Manual de Relaciones Industriales, Ediciones -- Asociación de Jefes de Relaciones Industriales, A.C., pags.111, -- México 1965.

Herrera Alexandre J.J., Teoría de la Valoración de Personal, Edit. Herrero.

Honing K. Werner, Conducta Operante, Edit.Trillas, pags.937 a 939.

Keats J.A., Introducción a la Psicología Cuantitativa, Editorial Limusa, México 1974.

Korman K. Abraham, Industrial and Organizational Psychology, 1971.

Lupercio Laura, Ribes Emilio, Efectos comparativos de la extinción y al tiempo fuera del reforzamiento en la Imitación Generalizada. Revista Mexicana de Análisis de la Conducta; UNAM, pags. 42 a 53, 1976.

Maier Norman, Psicología Industrial, Cuarta Edición, Caps: VIII y XVII, 1955.

Millenson J.R., Principios del Análisis Conductual, Edit.Trillas, - 1974.

Peterson F.Robert., Algunos Experimentos en la Organización sobre - clase de conductas imitativas. Artículo.

Perego Luigi, Riccardi, Ricardo, La valoración del Personal, Edit. Hispano-Europea, Barcelona, 1959.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, la. parte, Edit. Limusa, 1975.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal (segunda parte),- sueldos y Salarios, Edit. Limusa, Mexico, 1975.

Salgado Molina Rubén, Un estudio Comparativo de Métodos y Técnicas de Selección de Personal.

Salzinger Kurt, El Problema de la clase de respuestas en la Conducta verbal, Biometrics Research, New York State department of mental hygiene, N.Y. And Politechnic Institut of Brooklin, New York.

Schich Karl, Operantes, Journal of the experimental analysis Behavior, numero 3, mayo, pags. 413 a 423, 1971.

Siegel Laurence, Psicología Industrial, Cia. Editora Continental, S.A. México, 1972.

Sierra Jose Luis, Valoración y Retribución de Personal, 1970.

Tiffin Joseph y Mc.Cormick Ernest, Psicología Industrial, Primera Edición, Edit. Diana, Pags. 225, 1974.

Villanueva Lamberto, Análisis experimental de clases de Respuestas, Tesis Profesional para Licenciatura en Psicología, 1974.

Wurtzel Herbert, Administración de Personal.

Zerilli Andrea, Valoración de Personal, Edit. Deusto.