

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL

TESIS PROFESIONAL

Que Para Obtener el Título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

OTTO BEUTELSPACHER HUIZAR

MARCO A. CASTRO GORDILLO

México, D. F.

1977



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.

Muchas gracias a los asesores, maestros y compañeros de la Facultad de Psicología por su orientación y apoyo. De manera especial a Jaime Grados, quien con el dinamismo que lo caracteriza, supo dar impulso y transmisión de sus experiencias para que se concretara esta tesis.

I N D I C E

A.- DEDICATORIAS	
B.- INTRODUCCION	----- 1---3
CAP. I.- ANTECEDENTES HISTORICOS	----- 4---11
CAP. II.- DEFINICION	----- 12---14
CAP. III.- FINALIDADES	----- 15---22
CAP. IV.- SISTEMAS Y TECNICAS	----- 23---41
CAP. V.- ASPECTOS GENERALES	----- 42---71
CAP. VI.- TRES EJEMPLOS	----- 72---118
APENDICES	----- 119---174
CONCLUSIONES	----- 175---176
BIBLIOGRAFIA	----- 177---182

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

El propósito fundamental de esta tesis, es el de presentar a los - estudiantes de psicología del trabajo y, a las personas relaciona- das con el medio industrial o que se interesen por su estudio, un - panorama estructurado que exponga las fases que integran los pro- gramas de calificación de méritos que se emplean en la actualidad.

Uno de los motivos que también influyeron en la elaboración de es- te trabajo, es el tratar de integrar una guía práctica e informa- ción concreta, que muestre los resultados que están obteniendo di- versas empresas, así como el material que emplean.

Otra finalidad, es la de señalar los diferentes métodos y detallar sus etapas, con el propósito de que el psicólogo industrial con po - ca experiencia práctica, pueda usarlos como referencia para dise- ñar un programa de acuerdo a sus planes y posibilidades.

En el transcurso de la exposición, se manifiestan los factores tan - to positivos como negativos, que pueden surgir al utilizar determi - nado sistema, a fin de contar con un criterio real sobre las posi - bilidades de obtener resultados satisfactorios.

Nuestra opinión, la integración del tema y conclusiones, quedan - como una participación activa tratando que, el lenguaje utilizado - sea lo más sencillo y comprensible, a fin de que la comunicación - que se desea establecer a través de este trabajo se lleve a cabo - adecuadamente.

Estamos conscientes de las fallas u omisiones que de algunos aspectos pudieran encontrarse, pero también seguros, de que esta tesis será de utilidad, sobre todo para quienes están iniciando su experiencia en el área de la psicología laboral.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La evaluación de una persona por otra, es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos usualmente han considerado el valor de otros en una variedad de situaciones y lo más seguro, es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera casual y no sistemática.

Los programas de evaluación son diferentes, ya que contienen objetivos claramente definidos y con un sistema bien estructurado para alcanzarlos (7).

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen quien en los -- inicios del siglo XIX, estructuró un sistema de Libros y Blocks -- de Carácter en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, -- Escocia. Básicamente el sistema consistía en que cada empleado -- tenía asignado un libro, en el cual los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño (28). El -- block estaba formado mediante una serie de colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento que se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado (Fig. No. 1).

Tiempo después; Francis Galton (1822 - 1911), entre sus muchas aportaciones para el establecimiento de la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales (5). Pero la moderna psicología industrial no podía iniciarse, mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

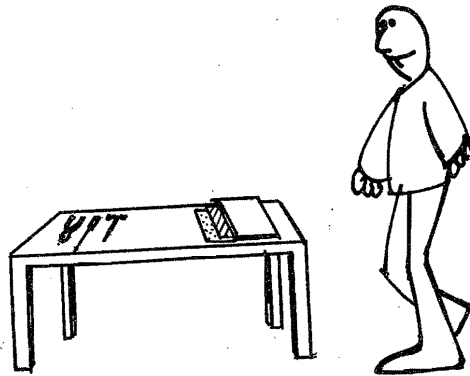


Fig.No.1.-En el banco de trabajo del obrero se colocaba un Block que tenía una serie de colores los cuales variaban según el rendimiento que se estaba obteniendo.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1879, erigió en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio formal de la psicología experimental, en el cual se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana (13).

La evaluación de méritos permaneció estancada algunos años; siendo hasta los inicios del presente siglo en el que se realizaron los primeros intentos de aplicar las teorías de la naciente psicología experimental, a la problemática dentro de la industria. Fue así como Winslow Taylor, trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló: "que mientras el industrial tenía un -- concepto claro de la cantidad y calidad de trabajo que se puede es perar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, el tener -- una estimación sobre la cantidad de rendimiento que pudiera producir un obrero en una determinada operación, realizando su mejor es

fuerzo, se contaría con un standard muy útil, por medio del cual - se podría estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados - en la ejecución de la misma tarea, con lo que se obtendría un instrumento muy importante para incrementar la producción. En base a sus estudios y observaciones; Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación - de los individuos de manera sistematizada:

A).-"Seleccionar los mejores hombres para el trabajo".

B).-"Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos - más económicos que debían aplicar a su trabajo"

C).-"Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores" (5).

Desde entonces, la calificación de méritos ha progresado desarrollándose hasta la actualidad, en que su conocimiento y aplicación está activo en el medio industrial mundial. De cualquier manera, - es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo con lo que se frena su difusión desde el punto de vista psicológico.

Un estudio realizado en los Estados Unidos de Norteamérica, reveló

que el 65 % de las empresas cuentan con programas de puntuación - de méritos o de valoración del desempeño. Tales programas, tienen como finalidad básica los ascensos y aumentos de sueldo, formando parte también del plan de mejoramiento de los empleados (20). Lo anterior, nos da una pauta de lo que se ha estado realizando en - el País en que ha tenido lugar el más importante desarrollo indus- trial. Sin embargo, es todavía una situación que puede ser objeto de cambio, máxime si existe la necesidad de un mayor conocimiento del individuo en las sociedades modernas.

En una encuesta llevada a cabo por la Confederación Mexicana de - Asociaciones de Relaciones Industriales (C.O.M.A.R.I), resultó que el 54 % de las empresas que fueron parte de la muestra, em- plean la evaluación de méritos (16). En otro estudio realizado; "de 37 organizaciones de importancia que cotizan en la Bolsa de Va- lores de México, el 78 % emplean programas de evaluación; 14 de - las 37 usan los métodos de escalas, ya que se adaptan mejor a su organización por ser más fácil su aplicación y porque se obtienen resultados inmediatos. El 71 % de las empresas afirmó que el per- sonal se manifiesta alentado y labora mejor al sentirse evalua- do, ya que el 72 % de esas empresas, dan a conocer los resultados a sus empleados. El periodo de tiempo que llevan utilizando la -- evaluación, fluctuó desde 75 años hasta 22 días. El 33 % contestó que los resultados de los programas han sido altamente satisfacto- rios; el 30 % que han sido satisfactorios, y el 36 % que han sido aceptables." Como se puede notar, ninguna empresa manifestó que hu- bieran obtenido resultados deficientes o nulos (3).

Resulta de especial interés, analizar el pobre desarrollo que ha tenido el Sector Público (con sus excepciones), en la aplicación de las técnicas de evaluación de méritos. Es enorme el potencial en recursos humanos con los que cuenta este tipo de instituciones tales como: Secretarías de Estado, Empresas Descentralizadas, etc., donde se observa el fenómeno del burocratismo en el desarrollo de las políticas de personal que se traducen en el anquilosamiento, tortu -- guismo, apatía, desmotivación, etc. Es necesario que se difunda la aplicación de programas de evaluación, lo que pensamos repercutiría elevando la eficiencia de estos organismos estatales y determinaríã beneficios para el personal si se les utiliza como práctica diaria -- en el quehacer administrativo, ya que hasta la fecha, no ha exis -- tido una eficiente evaluación de los recursos humanos. Resulta elemental que, Enmarquemos la necesidad del conocimiento del individuo en todas sus facetas y requerimientos que manifiesta en el trabajo.

Las revisiones realizadas por la Management Center de México, A. C. en forma periódica de sueldos individuales, proporciona un criterio muy valioso para que se logren buenos planes de Administración de -- Sueldos. Informes dados anteriormente por diferentes empresas revelaron que en el 79%, el desempeño es analizado anualmente ya sea al finalizar o al iniciarse cada año de calendario, esto es llevado a -- cabo cuando cumplen años de antigüedad o desde el último aumento -- percibido por los empleados. El resto de las compañías reportaron -- efectuar su revisión en diferentes períodos que oscilan de tres a -- dos años.

Las normas establecidas por cada una de las empresas con relación

a la Administración de Sueldos, con frecuencia fijan un mínimo y un máximo para realizar aumentos que puedan ser concedidos, en base a los méritos logrados por cada evaluado. En esta forma las políticas de sueldo se convierten en un control destinado a limitar la proporción de aumento general de sueldos.

Existen casos en los cuales no se establecen límites para los aumentos; sin embargo, si se indican porcentajes de mínimos y/o máximos de aumento.

Las empresas que participaron en el estudio realizado por la Management Center de México, A.C. en 1976 adoptaron las sig. políticas.

PORCENTAJE DE FIRMAS

Aumentos mínimos y máximos fijados a porcentajes.	75.0 %
Se fija el porcentaje mínimo pero no el máximo.	0.0 %
Se fija el porcentaje máximo pero no el mínimo.	2.5 %
Sin limitaciones.	22.5 %

Con motivo de que la mayoría de las empresas han establecido límites para aumentos por mérito, se realizó un análisis de aumentos - máximos y mínimos que pueden ser otorgados en base a las políticas de Administración de Sueldos.

En la siguiente tabla se proporcionan dichos datos.

	MINIMO	PRIMER CUARTILO	MEDIANA	TERCER CUARTILO	MAXIMO
Aumento mínimo otorgado por la política de administración de sueldos.	1.0%	5.0%	8.0%	10.0 %	16.0%

Aumento máximo otorgado por la política de administración de sueldos.	5.0%	14.0%	16.0%	20.0 %	30.0%
---	------	-------	-------	--------	-------

En una encuesta realizada por la Management Center de México, A. C. en el período de Junio de 1975 a Junio de 1976, a sesenta y ocho -- compañías; se obtuvo como resultado, que el 81 % del personal a nivel gerencial percibió aumentos de sueldo por méritos. (12)

CAPITULO II

DEFINICION

DEFINICION

Uno de los primeros obstáculos con el que se tropieza al hacer referencia a la evaluación de méritos, es el de la terminología, debido a que hasta la actualidad se ha procedido en forma anárquica para denominarla, encontrando que el nombre varía de organización a organización, según el uso al que se le ha destinado y los objetivos particulares pretendidos en cada caso. Las denominaciones que se han encontrado con mayor frecuencia son:

" CALIFICACION DE ACTUACION " " CALIFICACION DE MERITOS "
 " CALIFICACION DEL DESEMPEÑO " " EVALUACION DE LA ACTUACION "
 " APRECIACIONES DEL EMPLEADO " " REPORTE DE DESARROLLO "
 " REGISTRO DE EJECUCION " " MEDICION DEL DESEMPEÑO "
 " PROGRAMA DE EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS " [Fig. No. 2].

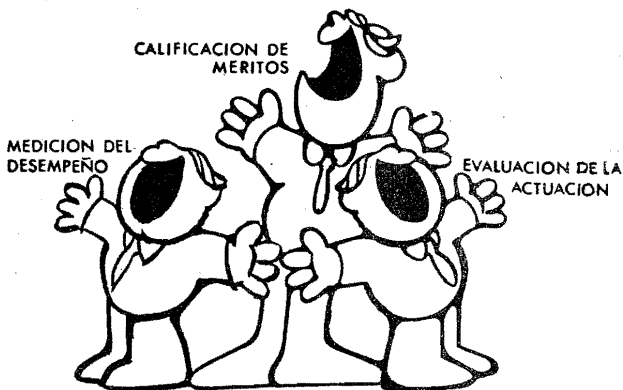


Fig.No.2.-El nombre de la técnica varía de empresa a empresa y de acuerdo con los objetivos de la aplicación.

Por tal motivo, consideramos que una forma más adecuada para referirnos a estos procedimientos, es la de "Evaluación de la Conducta Laboral "; abarcando este concepto, todas aquellas actividades que estén implícitas o sean concomitantes al desempeño del individuo en el área del trabajo. Lo anterior indica que cualquier resultado positivo o negativo que obtenga un empleado o trabajador en el desempeño de su trabajo, va a ser consecuencia de un determinado comportamiento, el cual será registrado, evaluado y servirá para determinar el desarrollo ocupacional del individuo.

Por lo expuesto anteriormente, a partir de este momento, se utilizará el término "Evaluación de la Conducta Laboral ", en vez de evaluación o calificación de méritos.

CAPITULO III

FINALIDADES

FINALIDADES

La Evaluación de la Conducta Laboral tiene dos fines u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad, es la de emplearla para conocer la conducta y rendimiento de los empleados (23) dentro de la empresa y, saber sobre sus metas, sus principales cualidades así como sus deficiencias, sus necesidades, sus logros e insatisfacciones, sus posibilidades de desarrollo y en fin, conocer a los empleados individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, participando a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al medio ambiente laboral (Fig. No. 3).



Fig.No.3.-Conocer sus posibilidades de desarrollo, sus logros e insatisfacciones y su capacidad de adaptación.

En la orientación de tipo administrativo, podemos mencionar su empleo para seleccionar al personal adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc. de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar al individuo más idóneo para el tipo de puesto requerido. Como base objetiva para justificar aumentos de sueldo* (23a), permitiendo determinar a quienes y en qué proporción les serán otorgados a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz del trabajo y un control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal. Se puede usar también para obtener de ella criterios de selección general de personal y bases para corregir errores existentes en la asignación de labores. Sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía, para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal; Para tomarla como base de comparación entre empleados y justificar así movimientos internos de personal, ascensos (23b), traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc.; Puede también ser empleada como medio para analizar y valorar problemas individuales y de los grupos de trabajo (25).

En forma específica, los objetivos de la Evaluación de la Conducta Laboral pueden quedar divididos :

1.- PARA LA ORGANIZACION

A).- Como parte de la evaluación del factor humano que no obstan

* Específicamente en caso de funcionarios y empleados de confianza, ya que en el caso de personal sindicalizado, el contrato colectivo prevé un escalafón fijo con sus respectivas tarifas.

te ser de más valor que el financiero, no se utiliza adecuadamente, ya que por su propia naturaleza, en ocasiones pasa desapercibido para el cuerpo de supervisores (Fig. No. 4).

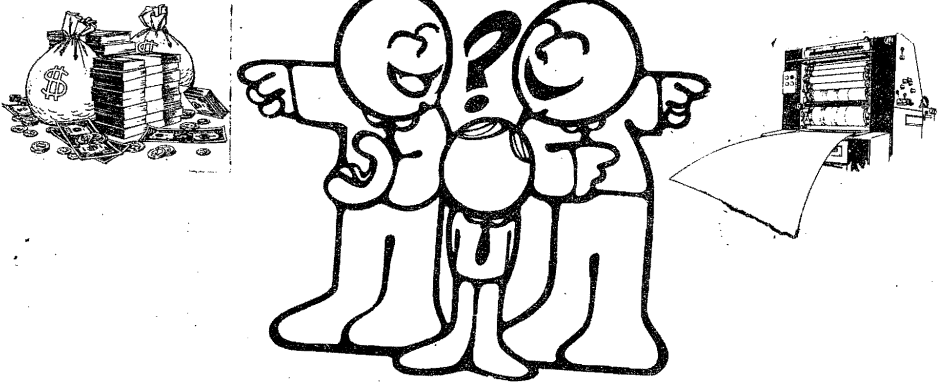


Fig.No.4.-De las tres áreas más importantes que integran una Organización; Equipo, Finanzas y Personal, a este último es al que menos importancia se le da.

B).- Proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control sobre las actividades del personal.

C).- Contar con una base objetiva para establecer los criterios que norman las políticas de personal, para fijar niveles de salarios, para la promoción de empleados, para corregir deficiencias de trabajo, como parte del sistema de antigüedad para el retiro, para motivar a los trabajadores, etc.

- D).- Encauzar y motivar al colaborador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
- E).- Propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas y de las finalidades del puesto.
- F).- Identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo de personal
- G).- Conocer a quienes hay que considerar cuando exista algún ascenso o vacante en un puesto normal o de confianza.
- H).- Como información del grado de integración del personal con los intereses de la organización.
- I).- Que juegue un papel importante en la planificación total de los recursos humanos.
- J).- La información que se obtenga de la evaluación de la conducta laboral, permitirá establecer criterios y políticas para la selección adecuada del nuevo personal. Esta información complementará a la obtenida del análisis de puestos y del proceso mismo de la selección.
- K).- Que sirva como criterio en el caso especial de reingreso empleando las evaluaciones del primer ingreso.

2.- PARA LOS TRABAJADORES

- A).- Mantener una situación más real dentro de su trabajo, estan-

do conscientes de si su labor es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.

B).- Conocer si sus características individuales, sus deseos, aspiraciones, etc. están siendo tomadas en cuenta.

C).- Saber en qué aspectos debe corregirse y perfeccionarse.

D).- Como base para lograr mejores resultados ya que al estarlo observando y evaluando registran su desempeño.

E).- Contar con un medio que funcione como base para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

3.- PARA LOS SUPERVISORES

A).- Contar con una técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad, generalidad y la falta de tiempo.

B).- Que funcione como coadyuvante para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.

C).- Como base para realizar un análisis imparcial a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc.

D).- Tener un conocimiento de lo que pueden esperar de sus subordinados.

E).- Asegurarse de que los trabajadores están laborando para con

seguir metas que interesan al conjunto y a la organización total más que al trabajo individual.

F).- Propiciar una comunicación adecuada con el subordinado que permita a ambos apoyarse y lograr el mejor desempeño.

La Evaluación de la Conducta Laboral está por lo general orientada a estudiar "el desempeño de los empleados" en forma genérica pero, al hacer una diferenciación de los empleados según su nivel ocupacional (Director, Gerente, Jefe, Empleado), es más fácil comprender cuáles son los grupos a los que se aplica un programa de evaluación. En los niveles de " empleados " es más usual encontrar estos programas en función y de vez en cuando se observa que se aplican en niveles de " Mandos Intermedios". En ambos casos la parte que recibe la información, y que por lo general toma las decisiones, es el nivel inmediato superior al que se está evaluando; así tenemos que, cuando se evalúa a los empleados, son los ejecutivos medios quienes se enteran de los resultados y, cuando se evalúa a estos últimos, es el nivel directivo quien hace lo propio (25).

Lo anterior puede favorecer a todos los grupos laborales ya que, es una forma de conocer a las personas y con esto se está incrementando la comunicación interna de la empresa por medios formales.

Se puede señalar, que mediante una evaluación bien dirigida se estará satisfaciendo una de las necesidades primordiales de las empresas modernas, a la vez que uno de los principios de las ---

ciencias sociales que es: tratar de evitar que el crecimiento - desmesurado de la organización hagan perder de vista la individualidad de los que laboran en ese grupo de trabajo y que los - considere solamente como una parte del " Sistema ". Al haber una buena comunicación entre los empleados y los niveles superiores, se estará contribuyendo a la prevención y solución de los problemas laborales y a la realización óptima individual de los empleados.

A partir de la Evaluación de la Conducta Laboral va a ser posible establecer premisas generales de comportamiento del individuo en la empresa, con lo que estaremos participando en su orientación hacia el logro de sus metas.

CAPITULO IV

SISTEMAS Y TECNICAS

S I S T E M A S Y T E C N I C A S

En los últimos años han proliferado diversas técnicas de Evaluación de la Conducta Laboral en función básicamente de las necesidades - de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que - la introducen o que la aplican. Sin embargo, la mayor parte de ellas se derivan de los métodos que a continuación se detallan.

Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando-- y aplicando para evaluar al personal, es posible clasificarlos desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores respecto a la de los evaluados en dos ramas.

I.- Verticales {

 Descendente
 Ascendente

II.- Horizontales

I.- V E R T I C A L E S

Son aquellos en que el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; Consta de dos variantes:

a).- Descendente

b).- Ascendente

a).- *Descendente*

*El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos.
(Fig. No. 5).*

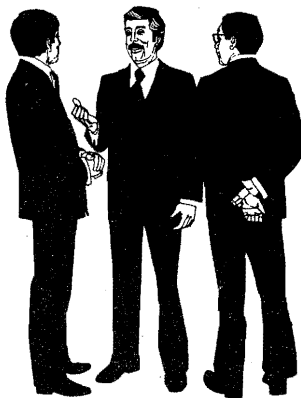


Fig.No.5.-Participan en la evaluación a quienes el empleado reporta directamente.

b).- *Ascendente*

En esta variante, los subordinados califican a su superior inmediato (Fig.No.6).



Fig.No.6.-En una encuesta los empleados expresan cuales son los aspectos relevantes -- concernientes a su jefe.

II.- H O R I Z O N T A L E S

En este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores, por lo que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional (6)).

_____ 0 _____

Llevando a cabo la clasificación de los sistemas de acuerdo a su estructuración pueden ir agrupados de la siguiente forma.



1.- S I S T E M A S D E C O M P A R A C I O N

Como lo señala su nombre, este sistema compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

a).- Alineamiento

El comité o el encargado del procedimiento, una vez que han deter -

minado cada una de las características a evaluar, enlistan por orden a todos los individuos de acuerdo al factor que se esta calificando partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada. Como se observa, el procedimiento es relativamente sencillo y puede llevarse a cabo sin mayor problema. En este sistema el inconveniente estriba en que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

Ejemplo:

<u>PUNTUALIDAD</u>	<u>INICIATIVA</u>	<u>RESPONSABILIDAD</u>
1. -Hurtado	1. -Carrillo	1. -Rocha
2. -Villareal	2. -Colunga	2. -Gómez
3. -Carrillo	3. -Villareal	3. -Colunga
4. -Colunga	4. -Hurtado	4. -Medina
5. -Herrera	5. -Rocha	5. -Hurtado
6. -Gómez	6. -Popoca	6. -Popoca
7. -Medina	7. -Medina	7. -Herrera
8. -Popoca	8. -Gómez	8. -Portillo
9. -Portillo	9. -Portillo	9. -Villareal
10. -Rocha	10. -Herrera	10. -Carrillo

b).- Comparación Pareada (Por Pares)

Se lleva a cabo un alineamiento similar al anterior de los empleados de un departamento o sección por cada característica. La diferencia radica en que antes de realizar el listado, se lleva a cabo una comparación entre cada individuo respecto a otro, hasta -- que ha sido comparado con cada uno de los elementos que integran su área de trabajo. Lógicamente, será mejor aquel que reúna más -- características en relación con sus compañeros. Como se observa, -- también es sencillo este sistema pero tiene el inconveniente de -- que hay que estar formulando pares por cada factor, lo que a menu do es poco práctico. (3)

Ejemplo:

De cada uno de los pares de nombres enlistados a continuación, señale con una cruz aquel que mejor posea las características que está usted evaluando.

1 <u> </u> Fernández	1 <u> </u> Meráz
2 <u> </u> Gutierrez	2 <u> </u> Flores
3 <u> </u> Meráz	3 <u> </u> Gutierrez
4 <u> </u> Flores	4 <u> </u> Magaña
5 <u> </u> Gutierrez	5 <u> </u> Fernández
6 <u> </u> Meráz	6 <u> </u> Magaña
7 <u> </u> Fernández	7 <u> </u> Flores
8 <u> </u> Magaña	8 <u> </u> Gutierrez
9 <u> </u> Flores	9 <u> </u> Meráz
10 <u> </u> Magaña	10 <u> </u> Fernández

c).- Distribución Forzada (o Forzosa)

Esta basado en el principio de la curva normal de Gauss en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en estas proporciones (Fig. No. 7):

10 % con puntaje Muy Inferior

20 % con puntaje Inferior

40 % con puntuación Media

20 % con puntaje Superior

10 % con puntaje Muy Superior

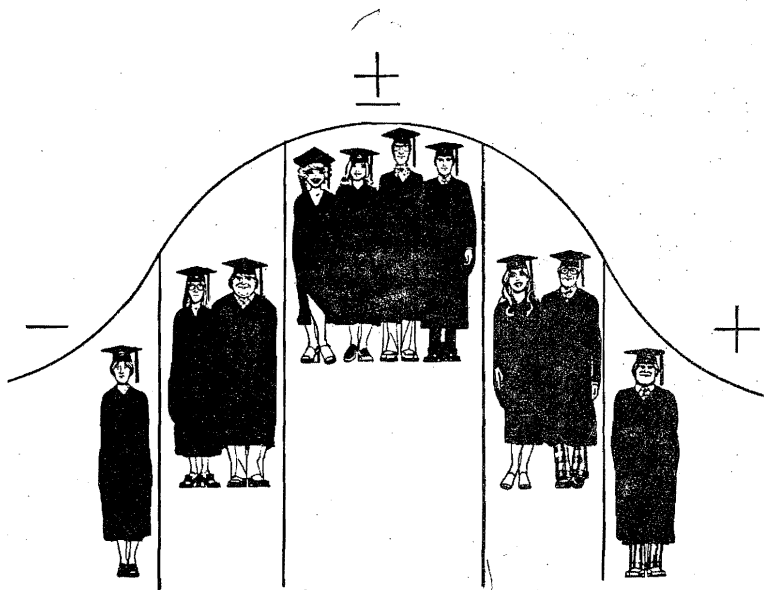


Fig. No. 7 Curva Normal de Gauss

Para que resulte práctica la aplicación de este sistema, es necesario que el grupo que va a ser calificado sea grande y así, el calificador queda obligado a distribuir a los individuos en determinada característica utilizando la proporción anterior.

2.- SISTEMAS DE ESCALAS

Aquí, el individuo es calificado no en relación a su grupo de -- trabajo, sino a una escala por medio de una línea horizontal que representa una cualidad, correspondiendo uno de los extremos al grado mínimo de dicha cualidad y el otro al grado máximo, con el objeto de que con la ubicación de una señal o marca, se indique el grado que corresponde al trabajador de acuerdo a la clasificación del calificador.

Existen dos tipos de escalas:

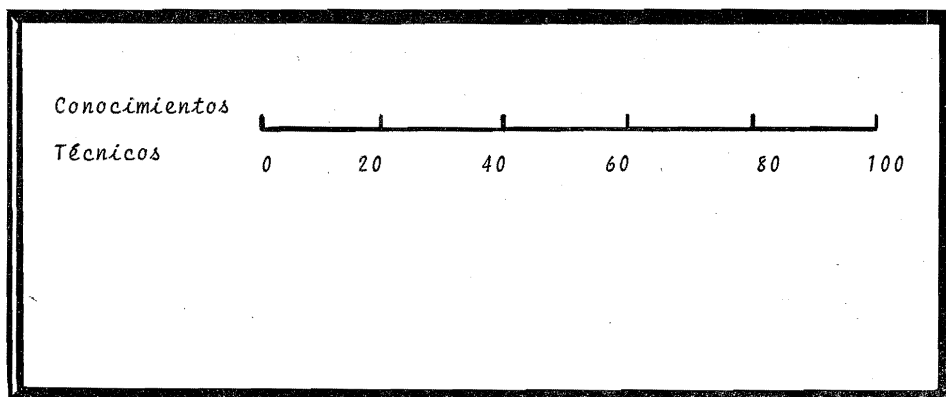
- a).- Escalas Continuas
- b).- Escalas Discontinuas

a).- Continuas

Reciben este nombre, cuando el paso de un grado a otro de la misma característica, se efectúa de manera imperceptible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios aunque tiene la gran

desventaja que es muy difícil que el calificador logre la máxima precisión en sus juicios, por no tener divisiones los grados que ayuden a su mejor apreciación.

Ejemplo:



b).- *Discontinuas*

Estas escalas reciben su definición a partir de que cuentan con divisiones verticales con la finalidad de integrar unos cuantos grados. Por tal motivo, las divisiones hechas, ocasionan que el paso de un grado a otro se realice bruscamente.

Lo expuesto representa muchas ventajas ya que se facilita su aplicación y apreciación, por lo que el método es de los más usuales en la actualidad. Sin embargo, hay que señalar que tiene la desventaja de que la evaluación que se lleva a cabo de una cualidad determinada puede ser de influencia en la calificación

de las restantes (" Efecto de Halo ").

Ejemplo:

RESPONSABI- LIDAD.	Completa- mente ir- responsa- ble.	Irrespon- sable en algunos casos.	Responsa- bilidad a ceptable	Responsa- bilidad - superior- a lo nor- mal	Amplia -- responsa- bilidad - en todo.
-----------------------	---	--	------------------------------------	---	---

3.- L I S T A S C H E C A B L E S

Este método, consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia por parte de -- los calificadores. El diseño debe de estar elaborado de tal forma que el supervisor no se dé cuenta exacta del valor de la cali-
ficación que está otorgando. Existen dos clases de listas checa-
bles:

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

Estas listas están formadas por afirmaciones que califican el --

trabajo del empleado, por lo que es necesario contar con técnicos eficientes ya que se requiere emplear estadísticas y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases; las cuales se colocan indistintamente en la lista checable, sin colocar en ésta el peso o calificación. Al finalizar, la lista deberá de contener entre 25 y 100 frases ni más, ni menos.

Como ejemplo del tipo de afirmaciones que deberán formarse al emplear este método, se dan las siguientes:

<u>1.- Hace uso eficaz de su área de trabajo</u>	<u>SI NO</u>
<u>2.- Solicita permisos con frecuencia</u>	<u>SI NO</u>
<u>3.- Labora en forma lenta, pero segura</u>	<u>SI NO</u>
<u>4.- Manifiesta regular interés en su trabajo</u>	<u>SI NO</u>
<u>5.- Cuida el aseo y buen estado de su equipo</u>	<u>SI NO</u>

b).- De Preferencia

La diferencia con las anteriores listas, estriba en que están formadas por frases agrupadas de cuatro en cuatro (" Tetras "), existiendo en cada grupo dos frases de orientación favorable y

dos de manera desfavorable. La forma de calificación consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases que considere que describen mejor al calificado. Con esto se está forzando a que el calificador actúe en forma definida y no ambiguamente. A continuación se presenta un ejemplo de una tetra con sus instrucciones:

"Marque con una X dos de las Frases. La primera debe ser la que describa mejor al individuo que está calificando, y la segunda, la que menos se asemeje al comportamiento o capacidad del mismo".

- | | |
|---|-----|
| A).- Cuenta con capacidad para actuar en emergencias | ___ |
| B).- Por lo general no plantea buenas ideas | ___ |
| C).- Usualmente logra alcanzar las metas que se propone | ___ |
| D).- Cuando está bajo presión, se confunde y se bloquea | ___ |

TECNICAS MIXTAS DE APLICACION

Algunos autores, se han basado en los sistemas que fueron expuestos anteriormente para crear nuevas técnicas, de las cuales las empresas utilizan la que mejor se adapte a sus necesidades. A continuación presentamos algunas de las principales técnicas

que se están empleando.

I.- PROGRAMA A BASE DE HOJAS DE CALIFICACION

Este programa consta de una forma de apreciación escrita de las características específicas de un empleado y que servirán de -- guía para comparaciones posteriores de estándares.

La hoja de calificación debe contener los datos básicos del trabajador tales como; nombre, departamento o sección a la que pertenece, sueldo, puesto, etc. La parte principal de esta hoja es la escala gráfica valorativa que contiene un número determinado de características que serán medidas, en base a la asignación de un valor específico a fin de lograr puntuaciones. Por ejemplo; a la característica " Calidad del Trabajo " se le pueden - asignar distintas graduaciones tales como:

Alto Rendimiento

Regular Rendimiento

Bajo Rendimiento

Tales grados a su vez, tendrán un valor nominal según su clasificación, por ejemplo; si son 5 grados, la calificación puede -

ir de la más baja con número " 1 " y la más alta con número " 5 " . Esto servirá como punto de partida para obtener una " puntuación" que podrá ser comparada con las de los demás sujetos pretendiendo obtener con esto, una " Media de Comportamiento " , contra la cual se comparen a su vez los casos especiales con lo que se tendrá la base para establecer normas de comportamiento. Cabe señalar que - si empleamos este programa conjuntamente con otro que tenga la finalidad de obtener el perfil psicológico del puesto, obtendremos interesante y valiosa información para nuestros objetivos.

II.- TECNICA DE EVALUACION DE INCIDENTES CRITICOS

Como su nombre lo indica, esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo basándose en los incidentes críticos por medio de registros de su 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 momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente. No por ello debemos dejar de estudiarla, ya que existen empresas que la usan en su programa de evaluación. El valor de esta técnica radica en que se -

puede combinar con la aplicación de otras con el fin de obtener mayor objetividad en la calificación.

III.- TECNICA DE CALIFICACION POR RESULTADOS

Parte del principio de que " la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real " Para este tipo de calificación es indispensable la asignación de metas a alcanzar en un período determinado de tiempo. Para esto, el procedimiento consiste en que el empleado junto con su supervisor o jefe inmediato fija los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. Una vez que ha transcurrido el plazo fijado de antemano, se califica al individuo en proporción a las metas logradas. Dada esta situación, a fin de lograr resultados, las metas tienen que ser específicas, razonables y significativas para ambas partes (empleado-empresa) sin dejar de considerar el factor tiempo que puede tornarse en un fuerte obstáculo y como consecuencia la frustración. La técnica expuesta, consta de tres etapas:

- a).- Elaboración o Preparación
- b).- Desarrollo o Función
- c).- Evaluación y Retroinformación

a).- Elaboración

En esta etapa, se elabora un proyecto en el cual están involucrados el empleado y el supervisor; tal proyecto, contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, especificando la fecha de inicio, las etapas en que se divide con sus fechas respectivas, los materiales que se requieren, las condiciones que se tienen que prevenir (obstáculos), a fin de lograr la meta fijada. Es muy importante que el objetivo total junto con sus metas intermedias se describan en forma clara a fin de que cuando termine el periodo fijado se evalúe adecuadamente el logro alcanzado.

b).- Desarrollo

En esta parte, se lleva a su realización práctica el plan trazado de manera sistemática y con revisiones periódicas con el propósito de checar y reorientar en caso necesario.

c).- Evaluación y Retroalimentación

Al finalizar el tiempo señalado, se hace una evaluación de los resultados alcanzados con los que se obtiene una calificación sobre la actuación que se proporciona de inmediato al evaluado. Lo

anterior servirá para que el empleado recapacite sobre la situación y adopte por sí mismo, de ser necesario, las medidas correctivas pertinentes (Autocorrección).

El aspecto negativo de esta técnica, es que la calificación es poco estructurada, lo que torna difícil llegar a conclusiones - objetivas que sirvan de comparación para obtener parámetros. Se recomienda el empleo de esta técnica a niveles de supervisión y sobre todo en aquellos departamentos en que exista conflicto en el manejo de personal.

En relación con lo anterior, se deben de programar incentivos - en todos los casos, en forma proporcional a los resultados obtenidos.

IV.- PROGRAMA A BASE DE ENTREVISTAS

Consiste primordialmente, en que para evaluar el desempeño del empleado se lleva a cabo una entrevista de la cual se obtienen datos de su actuación y orientación hacia el trabajo.

Mediante este método se pretende proporcionar:

" A).- Retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la -

posición que guarda ante su jefe y la empresa.

B).- Dar oportunidad que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.

C).- Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un -- puesto superior. "(3)

Podemos agregar que la entrevista tiene como finalidad detectar el grado de adaptación del trabajador al medio ambiente ocupacional.

Estas entrevistas han comprobado su utilidad para demostrar la efectividad del entrenamiento de un nuevo empleado; para detectar una deficiente supervisión así como para localizar al empleado " incomprendido ", inclusive se percibe el grado de aceptación de las políticas dictadas por la dirección.

Por medio de esta entrevista, estamos en la posibilidad de medir lo motivado que están los trabajadores, los conflictos de grupo o individuales que producen la variabilidad en el rendimiento ocupacional.

El programa de evaluación en base a entrevistas está diseñado como un instrumento que registra el proceso de adaptación del trabajador ante los cambios que sufre el medio ambiente en que se desenvuelve, de tal forma que obtenemos información sobre -

interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, etc.

V.- PROGRAMA MIXTO A BASE DE HOJAS DE CALIF. Y ENTREVISTAS

Damos también a conocer esta técnica, ya que pensamos que los programas mixtos pueden ser la solución para obtener mejores resultados.

Esta técnica sugiere que el jefe, en coordinación con un psicólogo especializado, llenen la hoja de calificación y posteriormente se lleve a cabo una entrevista amplia con el empleado, en donde se planteen las apreciaciones que se tienen sobre su actuación. Aunque esto requiere de mayor tiempo, se cuenta con -- más equilibrio y objetividad.

C A P I T U L O V

A S P E C T O S G E N E R A L E S



A.- ETAPAS PRELIMINARES

En esta sección, hacemos una breve pausa para analizar los principales aspectos que deben estudiarse antes de dar marcha en su parte práctica al programa de evaluación. Esto es, cómo se inicia el proceso de integración y planeación y con qué puntos de apoyo se cuenta, considerando que se va a iniciar un nuevo programa.

Fundamentalmente atañe a relaciones industriales o al departamento de personal de una empresa, la iniciativa de estructurar y llevar a cabo la realización del programa, ya que se encuentra directamente relacionada con los aspectos administrativos y psicosociales de los trabajadores. Toca especialmente a las áreas de psicología industrial y a la de recursos humanos, unir sus fuerzas para realizar desde la investigación e iniciación, hasta la culminación y utilización de los resultados; aunque en ocasiones, sea la misma gerencia general la que propicia las condiciones para que se implante un programa de evaluación. En algunas organizaciones, la presencia de un asesor puede indicar el diseño del programa.

El psicólogo industrial debe proponer en base a un estudio previo, un Programa de Evaluación de la Conducta Laboral cuya orientación fuera más hacia los aspectos humanos que a los administrativos. En el caso de que no suceda lo anterior, queda al psicólogo no estancarse sino promover activamente su participación en el programa y en todos los aspectos relacionados con su especialidad.

Una vez que se propone la iniciativa del programa al jefe inmediato y al gerente de personal y estos otorgan su apoyo, se habrá dado el primer paso importante para que se integre el grupo inicial de trabajo pues el diseño, planeación, ejecución y control de un programa de evaluación no es tarea de un solo individuo.

El grupo o comité responsable de las primeras fases deberá observar los aspectos siguientes:

A).- Estudio de los diversos sistemas y programas existentes, así como los antecedentes y resultados tanto positivos como negativos que han obtenido otras organizaciones (de preferencia del mismo ramo).

B).- Llevar a cabo un análisis que determine que tipo de programa se adapta más a las necesidades detectadas.

C).- Solicitar la colaboración de uno o más especialistas.

D).- Informar de los planes a la dirección o gerencia general, -- contando con su aprobación para la programación de incentivos y posibles cambios en las políticas de personal.

E).- Discusión y selección del sistema de evaluación más idóneo.

F).- Estructuración del programa.

G).- Ponderación de las características a evaluar, puntos que son generales y aspectos que se considerarán a nivel departamental.

H).- Elaboración de formatos de concentración de datos, así como de escalas para la evaluación de diferentes niveles jerárquicos.

I).- Visualizar posibles obstáculos y puntos de apoyo.

J).- Calcular presupuesto y fechas de manera tentativa.

K).- Checar con que recursos materiales y humanos se cuenta.

L).- Diseño de criterios iniciales.

Los anteriores aspectos son de carácter general y no deben pasar desapercibidos. Existen otros factores que deben considerarse, - pero esto ya dependerá de la amplitud, los objetivos y el impulso que se le de al programa.

Una vez que se complementan las primeras etapas, el siguiente paso será informar detalladamente a la dirección general o a quien corresponda, en que consiste el programa y cuales son sus finalidades. Es de vital importancia contar con el apoyo de los direc-tivos, ya que sin ello no sería efectivo el programa.

Habiendose analizado y aprobado el programa es recomendable la - formación del comité de evaluación con la participación de obre-ros, empleados y ejecutivos. Esto contribuirá a que se inicie - la integración de los individuos sin importar su nivel jerárqui-co.

Consolidado el comité de evaluación, se procederá a estructurar - las últimas fases que preceden al inicio (arranque) formal de - la evaluación de la conducta laboral. A continuación, se mencio- - nan algunas de las más importantes:

1.- ELABORACION DE POLITICAS

Las políticas que se establezcan, deberán abarcar una serie de -- factores tales como; formalización y señalación de los alcances - del programa, periodicidad de aplicación, responsables de la eva- luación y supervisión del programa. Que aplicación se dará a los resultados (porcentajes de aumentos de sueldo, plan de capacita- ción, etc.). Por lo tanto, es conveniente que se definan claramen- te todos los aspectos que faciliten el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del programa.

2.- COMUNICACION DEL PROGRAMA

En esta etapa, debe llevarse a cabo una campaña intensiva que ga- rantice una comunicación interna efectiva. Para esto, tendrá que abarcar todos los niveles organizacionales, utilizando todos los medios de difusión efectivos con que se cuente tales como:

Cartelones

Circulares

Conferencias

Juntas Interdepartamentales

Mesas Redondas

Instructivos para empleados, jefes de departamento, etc.

B.- PROBLEMAS ESTADÍSTICOS Y PSICOLÓGICOS DE LAS EVALUACIONES

La evaluación de la conducta laboral es de uso bastante difundido en países de alto nivel de desarrollo; sin embargo, su aplicación ha tenido una serie de limitaciones que es necesario conocerlas para contrarrestarlas y tratar de que no afecten el programa que se va a poner en marcha.

La base ineludible de las evaluaciones la forman los criterios de los que evalúan. Sus opiniones por lo general son subjetivas y, por lo tanto poco válidas o consistentes.

Toda la gama de métodos de evaluación y la complejidad a que se ha llegado, demuestra el esfuerzo realizado para eliminar o reducir en lo posible estas limitaciones.

CAPACITACION DE LOS EVALUADORES

Los evaluadores son seres humanos y no máquinas de calificar, por lo que los resultados de las evaluaciones dependerán siempre, en primer lugar, de la capacidad de comprensión del evaluador, de su independencia de juicio y del conocimiento que tenga sobre el trabajo del sujeto evaluado. Por tal motivo tiene importancia señalar que, en todo formato de evaluación, además de los factores que hay que puntuar con la mayor precisión posible, se pida al evaluador que agregue sus comentarios sobre las circunstancias que están interviniendo al momento de dar X puntuación.

Siempre que se proponga un programa de evaluación, se debe preveer - que se lleve a cabo la capacitación de los evaluadores, enseñándoles la técnica ha emplear con sus respectivos objetivos y limitaciones.- La anterior capacitación deberá abarcar aspectos tales como comunicación, motivación y diferencias individuales que pueden ser presentados mediante dinámicas de grupo conducidas por el psicólogo o especialista en el área.

Independientemente de los objetivos o alcances del programa, surge - la necesidad de comprobar su efectividad y de corregir las tenden-- cias erráticas. Especialmente las medidas de validez y fiabilidad -- son muy importantes cuando se trata de poner en marcha un programa - de evaluación.

VALIDEZ

Un sistema de evaluación tendrá validez cuando realmente mida o juzgue lo que pretende medir. El índice de validez señalará el grado en que dicho sistema es capaz de alcanzar los objetivos del programa. - Por ejemplo; si se trata de ver cuáles son las cualidades que distin guen un determinado trabajo, las puntuaciones otorgadas deberán re- flectar o predecir la actuación real de estas características (27). Es evidente que para demostrar que un conjunto de juicios son válidos, hay que apoyarse en algún criterio objetivo de eficiencia con - el cual se comparen las evaluaciones.

Existe la necesidad apremiante de, que como psicólogos del trabajo - busquemos nuevos parámetros o alternativas de evaluación, realizando

estudios e investigaciones que conduzcan a lograr mayor objetividad en los programas, ya que de ahí se pueden derivar innumerables beneficios para los recursos humanos.

FIABILIDAD

La consistencia o fiabilidad de los métodos usados puede obtenerse - comparando dos valoraciones sucesivas, efectuadas por el mismo evaluador. Para que un sistema de evaluación sea fiable, debe conducir, aproximadamente, a los mismos resultados cuando se repitan las definiciones del mismo grupo de responsabilidades. Claro está que se debe tener en consideración que los métodos que se emplean en la realización de un programa pueden ir mejorando, por lo cual no se debe -- llevar con extremado rigor las apreciaciones de fiabilidad. Sin embargo hay que cotejar las puntuaciones con los datos indicadores de la efectividad de los nuevos métodos para comprobar si las desviaciones del grado de fiabilidad tienen explicación lógica.

La consistencia de las evaluaciones suele venir afectada por varios factores; entre los principales tenemos:

- 1.- Los evaluadores tienden a cambiar de actitud durante el tiempo - transcurrido entre dos puntuaciones.
- 2.- Se ha producido un cambio en el método de evaluación, o en la -- forma de evaluar.
- 3.- El evaluador conoce mejor que antes las particularidades del individuo y su trabajo o se ha fijado con mayor detalle en los factores que intervienen en el mismo.

4.- La valoración anterior influye en las valoraciones sucesivas.

Resulta evidente que una escala de evaluación deba ser necesariamente consistente. Imagínense el grado de confusión y desconfianza -- que produciría, tanto entre la dirección como entre los trabajadores o empleados, el uso de un plan que produjera resultados diferentes a lo largo de evaluaciones sucesivas.

Uno de los métodos más conocidos para detectar lo anterior, es el -- llamado Test/Retest que consiste en comparar las valoraciones obtenidas por un grupo de individuos, con otras efectuadas al cabo de -- un período de tiempo determinado. Si existe poca diferencia entre -- ambas puntuaciones, se puede suponer que existe consistencia.

La fiabilidad se determina calculando el coeficiente de correlación entre las series de resultados comparados. Si el coeficiente de correlación obtenido es menor que 0,75, se puede considerar que los -- resultados no son fiables, y, por lo tanto se tomarán las medidas -- pertinentes para revisar las definiciones de las características, -- escalas de puntuación, con la participación de los evaluadores.

Aplicando la fórmula de Pearson, obtendremos el índice de correlación entre dos puntuaciones:

$$p = \frac{\Sigma (XY)}{\sqrt{\Sigma (X^2) \Sigma (Y^2)}}$$

Σ es igual a la suma de las puntuaciones

X equivale a la desviación entre la puntuación y la media aritmética de la primera evaluación.

y es igual a la desviación entre la puntuación y la media aritmética de la segunda evaluación.

Otro procedimiento para averiguar la consistencia es el llamado "split-halver" o mitades divididas. Se toman las características pares y se comparan con las nones con el objeto de encontrar el coeficiente de correlación entre ambas mitades. El coeficiente que se obtiene con este método suele ser mayor que en el anterior, debido, principalmente, a que no se toman en consideración los posibles cambios producidos en el transcurso del tiempo.

Si el sistema de evaluación utilizado arrojó un bajo coeficiente de fiabilidad (como sucede a menudo), hay que procurar incrementarlo. Una de las formas más prácticas para lograrlo, consiste en mejorar la calidad de evaluación por parte de los responsables de llevarla a cabo; esto puede hacerse:

- 1.- Instruirlos adecuadamente en la forma de evaluar.
- 2.- Motivarlos a que realicen sus evaluaciones con interés y entusiasmo.
- 3.- Capacitarlos en el empleo de los resultados.

ERRORES MAS COMUNES EN LAS EVALUACIONES

Las fallas cometidas en las evaluaciones, son en su mayoría de orden subjetivo e imputables a los prejuicios o deficiente preparación del evaluador y del programa. Esto tiende a desvirtuar el objetivo pretendido, a tal grado que en ocasiones es difícil reconocer que las -

puntuaciones proporcionadas por diferentes evaluadores, se refieran a una misma característica. A continuación se describen algunas de las principales fallas en que se incurre:

TENDENCIA CENTRAL

Se identifica porque se manifiesta una clara inclinación por parte de los evaluadores en colocar la mayoría de sus puntuaciones, si no es que todas, en un nivel medio de la escala. Puede derivarse del pobre conocimiento sobre los empleados y su área de trabajo y se otorgan puntuaciones medias para evitarse problemas y responsabilidad ante los evaluados.

Para identificarla, se pueden emplear gráficas, tablas, etc. En algunos casos, puede estar realmente reflejando la situación existente, pero será necesario realizar un chequeo para verificarlo.

Las definiciones adecuadas de las características y que el número de grados escogidos termine par, puede evitar la tendencia central.

EFFECTO DEL " HALO "

Consiste en permitir que una cualidad o comportamiento normal o circunstancial, influya favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades. Por ejemplo; un individuo bien presentado y hábil para expresarse puede recibir mejor evaluación que otro que es retraído y de presentación deficiente, siendo que la caracte-

ística que se está evaluando es ajena a esa circunstancia.

El efecto puede localizarse relacionando gráficamente las características que se detectan y tengan una influencia subjetiva en los criterios del evaluador.

Para evitar esta diferencia, es necesario entrenar cuidadosamente a los evaluadores para que se analicen por separado cada característica y desarrollen su capacidad analítica.

ERRORES SISTEMÁTICOS

Se presenta con mucha frecuencia el que los evaluadores tengan diferentes expectativas y sus propias normas de evaluación, existiendo los benevolentes que usualmente otorgan puntuaciones altas y los muy severos que asignan siempre puntajes muy bajos. Esto también puede ocurrir cuando no existe un elemento unificador que equilibre los criterios de los evaluadores quienes ante tal circunstancia, aplican diferentes estándares.

Técnicamente, la definición de error sistemático o error constante es la tendencia sistemática a sobrevalorar o infravalorar en una determinada característica.

Para calcular estadísticamente estos errores y corregirlos, se calcula la media (M) de las puntuaciones asignadas por todos los evaluadores en cierta característica. A la puntuación individual se le llama (R). El error se encontrará operando con la relación:

EJEMPLO DE ERROR SISTEMATICO

SUJETO EVALUADO	CALIFICACION DADA POR EL EVALUADOR
(Y)	(X)

1		83
2		99
3		95
4		79
5		94
6		97
7		85
8		89
9		82
10		99

T O T A L 902

$$M = \frac{\Sigma (X)}{\Sigma (Y)} = \frac{902}{10} = 90.2$$

M= a MEDIA

$$E. S. = \frac{902 - 90.2}{10} = \frac{811}{10} = 81.1$$

E. S. = 81.1

$$E.S. = \frac{\Sigma (R-M)}{N}$$

siendo $\Sigma (R-M)$ la suma algebraica de las diferencias indicadas y N el número de calificados. De esta forma, cada evaluador tendrá su coeficiente de error constante, el cual deberá añadirse o restarse según el caso a las puntuajes que formule para que estos sean comparables con las de los demás

DIFERENCIAS INTERDEPARTAMENTALES

A menudo sucede que las evaluaciones asignadas difieren considerablemente de un departamento a otro. Tales divergencias pueden ser debidas realmente a diferencias en las condiciones en que se realizan los mismos trabajos, pero lo más usual es que se trate de diferencias de interpretación. Se pueden corregir empleando puntuaciones típicas (resultados comparables) basadas en la desviación típica del conjunto.

CARENCIA DE PROGRAMAS ADECUADOS

La utilización de programas no hechos a la medida de las necesidades específicas de la empresa o de programas copiados de otras organizaciones sin llevar a cabo los estudios y adaptaciones correspondientes, ocasionan desajustes y probablemente conduzcan al fracaso

del programa.

Cada organización cuenta con características muy propias tales como; capacidad económica, equipo humano y material, organización y puestos tipo, por lo que surge la necesidad de planear y estructurar un programa de evaluación de acuerdo a sus requerimientos.

PREJUICIOS

Uno de los problemas que se debe resolver o identificar, es el de los prejuicios de los evaluadores, ya que es uno de los mayores obstáculos que hay que vencer para el desarrollo del programa continúe de manera eficiente y no se desvirtúen sus objetivos.

A continuación se mencionan algunos de los prejuicios que obstruyen con frecuencia el funcionamiento de los programas.

1.- Inseguridad

Tiene poco conocimiento del procedimiento, así como no se siente capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real de los evaluados.

2.- Temor

Si alguno de sus empleados obtiene puntuaciones bajas siente temor que pueda perder sus posición ya que existe cierta identificación o simpatía por este.

3.- Duda

El evaluador no se encuentra convencido de la bondad del programa y la distribución estadística que se dará a los resultados. Considera que se excluyen características que él considera más importantes o incluye otras sin ninguna trascendencia.

Esta clase de prejuicios, pueden ser eliminados o reducidos por medio de la capacitación de los evaluadores sobre el procedimiento y los objetivos del programa. Se puede aprovechar lo anterior para -- realizar mesas redondas en donde se expongan las dudas o expectativas y se analicen aspectos de la naturaleza humana, para que en conjunto se tomen decisiones y puedan posteriormente de manera individual, plasmar sus evaluaciones en forma objetiva.

" EL JUEGO DE LA CALIFICACION "

Con frecuencia el que evalúa carece de información adecuada para -- contestar las preguntas de la escala, ignora su significado y no -- esta de acuerdo con la ponderación de las cualidades, por lo que -- prefiere emplear el tiempo para sus preferencias. Estas actitudes -- afectan el buen desarrollo del programa; los evaluadores sienten -- que el procedimiento es como un " concurso " entre sus evaluaciones y las de los gerentes especializados responsables del programa [28].

DIFERENCIA DE CONCEPTOS AL EVALUAR SEGUN EL TIPO DE TRABAJO

Si se trata de medir el grado de productividad de los trabajadores, no se podrán considerar los mismos factores para evaluar a un sujeto que realiza labores rutinarias que los que se tomen en cuenta para evaluar a uno cuyo trabajo es intelectual.

-----o-----
Sin duda existen otras limitaciones que pueden afectar los programas de evaluación. Algunas pueden surgir por el uso inadecuado de las técnicas. Por tal motivo solo se nombraron las que -- normalmente se presentan. De cualquier manera a continuación se exponen algunas medidas generales que junto con las que se tomen en la planeación de determinado programa, servirán de apoyo para solucionarlas.

A).- Programa de educación y orientación a todos los niveles -- (Directivo, Mandos Intermedios, Empleados), informando al personal en que consiste el programa de evaluación.

B).- Entrenamiento integral de los evaluadores, capacitándolos en todos los aspectos que abarque el programa.

C).- Unificación de criterios que deberán prevalecer en la evaluación mediante el asesoramiento de especialistas.

D).- Empleo de fórmulas para medir la validez y confiabilidad -- por ejemplo ; Análisis de los errores total y sistemático.

E).- Tipos distintos de criterios para tipo de trabajo si la estructura de la organización así lo requiere.

F).- Conocimiento real de las metas perseguidas en la evaluación.

G).- Que el programa prevea cierta flexibilidad en cuanto a los criterios que se utilizarán para evaluar al empleado.

C.- CUALIDADES QUE VAN A SER EVALUADAS

Existe una serie de cualidades conocidas como " rasgos " o " características " [24] , las cuales deben considerarse al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego que estos rasgos (1) son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo cual van a variar en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización; por ejemplo; en una empresa de tipo comercial se otorgará preferencia a factores como " Habilidad para Vender ", " Facilidad de Convencimiento ", " Facilidad de Palabra ", etc; mientras en una empresa bancaria se buscarán elementos como " Eficiencia Secretarial ", " Presentación ", etc. Dado lo anterior resalta el que cada empresa tiene que diseñar su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones de acuerdo a sus necesidades; A continuación se presentan algunas cualidades generales que se deben considerar en la integración del programa de evaluación:

1.- CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo; Forma de presentar reportes o informes. Puede considerarse para ver hasta que punto puede confiarse en su trabajo, así como si hay necesidad de supervisión.-

Para el caso de los supervisores se orienta hacia su capacidad de supervisión y organización del trabajo.

2.- RENDIMIENTO

Es el volumen de trabajo ejecutado respecto a normas establecidas de rendimiento. Puntualidad en la entrega oportuna y completa de informes, trabajos designados, etc., dentro del horario normal.

3.- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Habilidad con que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos a una tarea asignada. Destreza para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo.

4.- INICIATIVA Y COOPERACION

Actitud del empleado frente a su trabajo, habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de constante supervisión; si emprende nuevas actividades o es rutinario, si coopera con entusiasmo con sus compañeros y superiores, etc.

5.- COMPORTAMIENTO Y ACTITUD

Posición hacia las reglas y políticas establecidas tales como; asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.

6.- RELACIONES CON TERCEROS

Grado de comportamiento ante clientes, compañeros y superiores, tendiente a crear un buen ambiente de trabajo; tacto y madurez en la comunicación.

7.- PRESENTACION PERSONAL

Esta característica, por lo general es subestimada o solo se utiliza exclusivamente para puestos ejecutivos y para seleccionar al personal en donde a veces se cometen errores tales como el de rechazar elementos valiosos por solo estar " regularmente presentados ". Ahora bien, no hay que llegar al otro extremo, ya que la mala presentación de un sujeto puede ocasionar problemas por lo que esta característica deberá ser tomada en cuenta en forma razonable y equilibrada. Lo anterior adquiere particular importancia en personal que tiene contacto con el público tales como recepcionistas, representantes, etc.

Tal y como mencionamos los rasgos son generales y aplicables a todos los puestos por lo que cada programa debe de contener los requeridos de acuerdo a las necesidades y posibilidades.

El número de rasgos que deberán ser evaluados dependerá naturalmente de la complejidad del trabajo. Sin embargo, los resultados obtenidos de pocas cualidades no difiere significativamente de los obtenidos utilizando varias. Un estudio efectuado encontró que las valoraciones de tres rasgos (realización del trabajo, calidad del trabajo y salud) arrojaron los mismos resultados -- que las valorizaciones de doce (11).

En la mayor parte de los programas de evaluación, el número de -
cualidades varía entre cinco y quince, siendo más frecuente el -
uso de siete u ocho (19).

Ahora bien, los rasgos pueden ser elementos de juicio al hacerse
una evaluación; pero la evaluación en sí, consiste propiamente -
en valorar esos elementos de juicio; en sopesarlos con respecto
a la conducta laboral de un individuo e ir así conformando una -
opinión cuyo resultado final será la evaluación general.

CLASIFICACION Y MEDICION

Cada una de las cualidades debe tener una escala valorativa en -
cuanto a las diferentes direcciones de actuación y, al opinar --
sobre cada una de estas cualidades quedará al final un perfil --
tipo que representa el comportamiento del empleado en su trabajo.
Por ejemplo; la característica " Calidad de Trabajo " puede te--
ner distintos valores como; " Bueno ", " Excelente ", " Deficiente
", " Aceptable " y " Sobresaliente "; entonces se señala uno
de estos valores según la apreciación del evaluador y de la si--
tuación del sujeto cuya actuación se esté evaluando; posterior--
mente se prosigue con la siguiente característica hasta terminar
con todas, con lo que se obtendrá una imagen global del indivi--
duo que será la base de juicios posteriores.

De manera general, lo más usual es que las cualidades se ponderen con base en una escala que parte del grado " Máximo Negativo ", al grado " Máximo Positivo ", pasando por valores intermedios. Estos grados valorativos, reciben nominaciones verbales - que varían mucho en su contenido, por ejemplo: Presentación " Excelente ", " Regular ", " Mala ", etc. Desde luego que estas nominaciones quedan exclusivamente al criterio de la persona o comite que diseñe las diferentes escalas. (25).

Siempre se debe tratar que las connotaciones sean lo más equilibradas y menos contundentes, existiendo cierta flexibilidad que permita que la evaluación que se realice de una persona, no sea determinante o parcial. También términos demasiado exagerados o inconsistentes conducen generalmente hacia apreciaciones subjetivas, sin validez y en ocasiones perjudiciales. Por tal motivo, la escala valorativa debe ser estructurada en forma objetiva y ajustada a la realidad práctica del medio ambiente laboral.

No hay que olvidar considerar otros elementos de juicio como lo son las opiniones abiertas de los evaluadores, que si bien pueden ser subjetivas y no cuantificables, si se les sabe manejar pueden servir como un magnífico apoyo para realizar una evaluación más completa y efectiva. En las opiniones abiertas pueden incluirse comentarios sobre la adecuación " Hombre/Puesto "; sobre su desarrollo externo en el terreno de la preparación técnica o intelectual (Cursos prácticos, seminarios, estudios, etc); sus posibilidades de promoción o aumentos de sueños.

Normalmente se establecen diferencias en cuanto a los rasgos a evaluar cuando se trata de sujetos que trabajan en diversas circunstancias. Se pueden evaluar algunas cualidades generales comunes a los individuos que integran una organización, pero es aconsejable que de acuerdo al status interno se divida al personal de acuerdo a su nivel ocupacional y cualidades especiales. Lo más usual es adoptar las siguientes categorías:

1.- PERSONAL DE OFICINA

Se diseñarán cualidades relativas a su comportamiento, eficiencia, iniciativa, cooperación.

2.- PERSONAL DE VENTAS

Se considerarán aspectos tales como facilidad de palabra, presentación y aquellos que engloben un contacto continuo con la gente.

3.- PERSONAL OBRERO

Aquí se toman en cuenta características como calidad en el trabajo,

habilidad manual, etc.

4.- PERSONAL TECNICO

Se obtendrán las que se relacionen directamente con el área creativa y de conocimientos.

5.- PERSONAL DE SUPERVISION

Son de especial importancia las funciones relativas a supervisión, planeación y distribución del trabajo y habilidad para el manejo - de personal.

6.- PERSONAL EJECUTIVO

Requiere de todas las características afines a la organización y - formulación de políticas [19].

Debe cuidarse de que no exista superposición de una característica por otra con el fin de evitar interpretaciones erróneas.

D.- INICIO DEL PROGRAMA (ARRANQUE)

a).- Obtención de los Datos

Nos introducimos ahora en una etapa práctica de la evaluación de la conducta laboral, que consiste básicamente en el proceso de obtención de información.

La evaluación desde un particular punto de vista, se puede realizar en base a hojas de evaluación, las cuales como se ha mencionado diferirán en su contexto y escala de acuerdo a los requerimientos y características de la empresa que ponga en práctica el programa.

Las hojas se distribuyen a todos los jefes de departamento y a los supervisores que se van a hacer cargo de la evaluación.

En marcha el programa, los responsables de la coordinación harán un recorrido en las áreas de trabajo con el fin de supervisar las evaluaciones que dan los jefes o supervisores a los empleados y procedan a asesorarlos respecto a las dudas o problemas que se presenten a fin de que se logren resultados imparciales y lo más objetivamente posibles.

Una vez que se llena la hoja de evaluación, se dará a conocer al empleado la impresión que se tiene de él para que en caso de existir inconformidad, se analicen las causas. Cabe señalar que se deben manejar con sentido común y tacto los resultados ya que el manejarlos inadecuadamente ocasionará serios problemas, por tal motivo es recomendable la intervención de especialistas a fin de que estos sometan las divergencias a un análisis y diálogo junto con los empleados y jefes. Lo anterior contribuirá al desarrollo individual de los trabajadores ya que tienen la oportunidad de manifestar su opinión sobre su actuación.

Posteriormente todas las hojas de evaluación se remitirán ya revisadas al departamento de personal, donde se concentrarán para que el grupo encargado del análisis se avoque a su tratamiento y estudio subsiguientes.

b).- Control de Rechazos

Se puede obtener mayor información sobre las fallas del programa - si se establece un control de los rechazos u objeciones que se hacen a la evaluación con lo que se podrán realizar ajustes sobre la marcha si es necesario. El control nos dará un índice de la aceptación que tiene el programa por parte del personal.

Para llevar a cabo lo anterior, se pueden formular algunos de los siguientes puntos:

- 1).- ¿ Existen críticas al programa ?, ¿ son fundamentadas ?
- 2).- ¿ Que evaluadores estan presentando resultados inadecuados ?
- 3).- ¿ Hay personal que no coopera con el programa ?, ¿ cuales son las causas ?
- 4).- ¿ Se han observado cambios notorios en los empleados como -- consecuencia directa del programa ?

c).- Control y Análisis de los Resultados

Obtenidos los resultados con sus respectivos comentarios y conclusiones, se procederá a su tratamiento y análisis.

Los encargados del control del programa, vaciarán la información obtenida en hojas de concentración de datos por divisiones y departamentos, con lo cual se obtendrán promedios de comportamiento y rendimiento tanto individualmente, como por áreas de trabajo. - Con lo anterior tendremos información valiosa que será analizada y comparada con los índices de productividad y servirá para la -- planeación y organización de los recursos humanos.

Si se efectúan correlaciones entre factores como antigüedad, edad, escolaridad, sueldo y permanencia en el puesto; con el grado de -- ausentismo, nivel de productividad, etc. [25], se podrá detec-- tar la relación que existe entre el desempeño en el trabajo y la - situación práctica de cada individuo dentro de este, siendo induda - ble que existen diferencias en la actuación de los empleados o tra - bajadores según su condición real.

El análisis individual contribuirá entre otros aspectos, a detec-- tar a los individuos con problemas específicos que requieran de -- atención especial tal como; capacitación, motivación, promoción.

d).- El Informe

El comité de evaluación o los responsables del programa, una vez - que tengan la totalidad de los resultados con su respectivo andli-- sis, procederá a elaborar un informe que contenga los datos genera - les e individuales del personal. Tal informe deberá contener ade-- más la información necesaria para que los directivos de la empresa conozcan la situación que prevalece en la misma, a fin de que tomen las decisiones convenientes respecto al personal y apliquen las po - líticas sobre sueldos, incentivos, capacitación, etc.

Esto servirá para encauzar los recursos humanos hacia el logro de las metas tanto individuales como de la organización.

Realmente el programa no termina con el informe de los resultados, sino que continúa, ya que el proceso debe ser permanente, realizan - do adaptaciones objetivas de acuerdo a la experiencia obtenida y - los resultados que vayan surgiendo.

CAPITULO VI

TRES EJEMPLOS

TRES EJEMPLOS

En esta sección se verán tres ejemplos de un estudio realizado en -- más de 15 empresas, en su mayoría del ramo químico-farmacéutico. El promedio de empleados con que cuentan es de 1500 aproximadamente.

Se dan a conocer puntos de interés sobre sus sistemas de evaluación, que incluye el procedimiento, políticas y resultados que han obtenido mediante su aplicación.

También se agregan las formas de evaluación que emplean y las tablas que contienen los porcentajes de sueldo de acuerdo al puntaje alcanzado por el evaluado.

Del resto de las empresas estudiadas, se añade a los apéndices el -- material que utilizan en la actualidad con el fin de que se observen la diversidad de criterios de evaluación. Esto servirá de referencia para enmarcar la importancia que tiene el tener un programa propio -- que concuerde con las necesidades y fines que se persiguen.

El estudiante o interesado en estos programas, deberá hacer su pro-- pio análisis y determinar el punto de partida de su plan de acción, -- así como su conformación.

EJEMPLO No. 1

A continuación se presenta un programa de evaluación de la actuación que en la actualidad aplica una organización líder en su ramo.

El programa incluye los objetivos, filosofía y procedimientos que -- tienen la finalidad de reafirmar el deseo por parte de los directivos de lograr una mayor integración e identificación de los recursos humanos.

A principios de cada año y antes de que se lleve a cabo la evaluación fijada para el mes de febrero, se efectúan pláticas y se entregan a los evaluadores los manuales operativos con las últimas políticas y cambios en el procedimiento.

El sistema que utilizan es similar al de evaluación por resultados y están planeando incluir escalas con factores específicos tales como; calidad de trabajo, cooperación, iniciativa, etc.

Una de las grandes ventajas que se derivan de este programa, es que de acuerdo al sistema, el empleado con la supervisión de su jefe, manifiesta cuales son sus necesidades para poder alcanzar los objetivos que el mismo esta trazando. A consecuencia de esto, recibe todo el apoyo y medios necesarios para asistir a cursos, realizar giras de trabajo, recibir entrenamiento, etc.

Como incentivo adicional a los aumentos normales de sueldo, el empleado puede recibir de un 10 % a 40 % de aguinaldo extra por concepto -- de prima de actuación.

En respuesta a la pregunta sobre los resultados que se han obtenido, señalaron que han sido acordes a los objetivos. Solo en casos aisla dos algunos empleados mostraron su inconformidad con la posición en que quedaron ubicados por la subjetividad con que fueron evaluados. A raíz de esto, están planeando incluir medidas adicionales para seguir adecuando el programa a las necesidades que van surgiendo.

OBJETIVOS

- a). "Establecer un sistema de evaluación de actuación confiable y objetivo, que permita identificar el nivel de eficiencia con que se -- realizan las asignaciones individuales.
- b).- Incrementar la comunicación entre jefes y subordinados para mejorar la dirección y coordinación de esfuerzos.

FILOSOFIA DEL SISTEMA

Conforme la tecnología industrial avanza, se hace más necesario un -- desempeño eficiente de las labores asignadas a cada miembro de la -- organización, ya que los resultados de los equipos de trabajo dependen básicamente de las realizaciones individuales de cada uno de -- sus integrantes.

Las empresas tienen que operar en forma cada vez más rentable para conseguir mantener una buena posición y prestigio dentro del mercado en que se encuentran compitiendo.

El logro de una buena imagen en el mercado nacional e internacional se consigue básicamente con la calidad de los productos que -- elaboramos; calidad que está en nuestras manos conseguir, mantener y mejorar en la medida de lo posible; la imagen de la empresa se va -- a lograr también a través de la calidad moral de sus integrantes -- ante la sociedad, clientela y dependencias federales, así como la actuación de los mismos en el ambiente interno de trabajo.

El grado de identificación de un empleado se puede establecer por --

el esfuerzo que desempeña para realizar eficientemente el trabajo que le corresponde, nuestra organización llegará a ser tan grande y eficiente como los hombres que la forman.

Se ha tratado de establecer con esto que el elemento más valioso de la empresa es el elemento humano, que le da personalidad, calidad rentabilidad, prestigio e imagen con los públicos externos e internos que tienen contacto con ella en los diferentes niveles sociales en que la compañía tiene intereses.

Consciente de esta situación, la empresa se preocupa por identificar en forma objetiva y real cuál es el desempeño y eficiencia con que cada persona realiza su trabajo, efectuando esta investigación a través de las personas que tienen a su cargo la supervisión de los puestos y mediante un sistema de evaluación de actuación que pretende facilitar la determinación de esta información.

La confianza que la dirección de la empresa deposita en manos de los supervisores de área para calificar la actuación de su personal, significa una responsabilidad muy grande que debe realizarse con toda honestidad y apego a la realidad, ya que esta función forma parte del mecanismo para administrar el bien más importante de nuestra compañía: SU PERSONAL.

Las personas que demuestren un verdadero interés profesional por realizar su trabajo, merecen seguir formando parte de la organización y ser tomadas en consideración para los planes de desarrollo que los harán merecedores de ocupar posiciones cada vez más importantes.

es necesario decidirse a aceptar las responsabilidades que a cada puesto corresponden y desempeñar un verdadero esfuerzo para lograr la realización de las mismas, ya que en los objetivos generales de la empresa todos tienen participación en la medida que el alcance de sus puestos la establece.

PROCEDIMIENTO

1.-La evaluación de la actuación del personal de confianza se realizará en forma semestral, determinándose como meses más adecuados los de febrero y agosto.

2.-El principal objetivo que persigue el sistema es lograr una buena comunicación entre jefes y subordinados; comunicación que sirva para orientar adecuadamente las actividades del evaluado, haciéndole notar cuáles son las fallas y aciertos que se han notado durante el desempeño de su trabajo. Se recomienda que este tipo de diálogo se realice con una periodicidad mínima de un mes y máxima de tres meses, según cada caso lo amerite.

3.-Para que una persona pueda desempeñar bien las actividades del puesto que ocupa, es necesario definirle lo más claramente posible los objetivos que tiene que lograr y estar consciente desde el principio que tiene la capacidad necesaria para realizarlos, por lo cual se recomienda sean establecidos de común acuerdo como primer paso del sistema, teniendo en cuenta los planes generales establecidos en el centro de trabajo y las finalidades que se esperan de cada puesto creado (descripción del puesto).

Al establecer los objetivos, se deben tomar en consideración los diferentes aspectos que pueden ser los siguientes:

a).- DE PRODUCTIVIDAD.

Logros tangibles en cantidad de producción y fechas de terminación, tomando en cuenta una eficiencia o rendimiento normal de realización.

b).- DE SEGURIDAD.

Observancia de los reglamentos y uso de los equipos adecuados de trabajo para protección y conservación de los equipos e instalaciones, así como protección de las personas contra accidentes que pongan en peligro su integridad física o su vida.

c).- DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Diseño de programas objetivos de cursos teóricos y entrenamientos prácticos que preparen a los empleados para desempeñar eficientemente su puesto (CAPACITACION), así como otros de mayor responsabilidad en el futuro (DESARROLLO).

d).- DE INTEGRACION.

Desarrollar en cada empleado la conciencia del trabajo de grupo, haciéndole notar el alcance de su trabajo dentro de las actividades generales del área y de la empresa, con el propósito de motivarlo a la colaboración que debe aportar para el logro de los objetivos comunes a través de realizar el mejor esfuerzo en su puesto.



e).- TECNICOS.

Objetivos no cuantificables que persiguen la optimización de los sistemas operativos a través del desarrollo de las operaciones y la tecnología involucrada.

Se mencionan estos aspectos como una guía general que se recomienda tener en consideración durante la fijación de los objetivos ya que cada puesto tiene aspectos de tipo particular que no quedan incluidos en este instructivo.

4.-Para facilitar el resumen de la actuación semestral y del avance de los logros reales contra los objetivos planeados, se ha diseñado el " RECORD MENSUAL DE EVALUACION DE PERSONAL ", en el cual se anotarán los objetivos que cada persona debe perseguir en el puesto que ocupa, así como las fechas de terminación estimadas en cada caso.

Este se llenará durante el mes de enero por cada supervisor de área preparando uno para cada persona con los planes de trabajo que cubren las actividades de un año.

5).-Mensualmente se deberá evaluar el avance de los trabajos realizados por cada subordinado, anotando el resumen de los logros obtenidos en el mes correspondiente, comentando estas apreciaciones con el interesado cuando se considere conveniente (no existe un plazo mínimo, pero se recomienda que no esceda de un trimestre), y anotando en la casilla correspondiente una marca que identifique que ya se le comentaron los resultados.

Se proporcionará un espacio para anotar un porcentaje estimado del -

avance real contra el planeado después de la revisión mensual de resultados parciales, para llevar un " record " de la tendencia que - la actuación del empleado presenta y que se puedan apreciar los cambios o variaciones de la misma con buena anticipación para corregir la o mantenerla según sea necesario.

Por último se proporciona un espacio para la planeación y control - de los cursos, viajes, entrenamientos prácticos, etc., que sirvan - para la capacitación o desarrollo del empleado, renglón que se debe revisar también con una periodicidad mensual para determinar cuál - es el avance que se va consiguiendo.

6).-Con base en la información registrada se realizará semestralmente una " evaluación " de la actuación que el empleado ha tenido hata la fecha utilizando para ello la forma " EVALUACION DE ACTUACION" según se explica a continuación.

7).-La primera evaluación del año se realizará durante el mes de fe-
brero y el período de actuación que debe calificarse es el que co---
rresponde al semestre de julio a diciembre del año anterior, del ---
cual debe obtenerse un valance durante el mes de enero para determi-
nar la realización de los objetivos que se planearon conseguir, ya -
que los resultados reales serán los que justifiquen y respalden la -
calificación que se otorgue al evaluado.

8).-La segunda evaluación se realizará durante el mes de agosto para
calificar la actuación desempeñada durante el semestre de enero a ju
nio, ya que durante el mes de julio se realiza una revisión del avan
ce de los planes durante el primer semestre, y para el mes de agosto
ya se tiene una idea de los resultados logrados a la fecha.

9). Para la evaluación que se realiza en febrero, se llenará la primera parte de la forma, con los objetivos correspondientes al último semestre del año anterior, ya que es el que se está calificando. La descripción de estos objetivos debe ser breve, ya que sirven para dar una idea aproximada del trabajo que se planeó desarrollar; - lo que si se debe incluir con el mayor detalle posible es la cuantificación de los resultados esperados, mencionando las cifras que se establecieron como objetivos a conseguir en volúmenes de producción, trabajo, eficiencia, ahorros, calidad, etc.

Todos estos objetivos deben haber sido establecidos desde luego en común acuerdo con el evaluado, para que éste conociera cuáles eran los logros que debía perseguir.

10). - Comente en seguida con el evaluado cuál es la apreciación que se tiene de su actuación durante el período que se califica, para hacerle notar cuáles han sido sus fallas y aciertos, motivando a superar cada vez más su eficiencia.

Esta entrevista y los resultados de ella, deben basarse principalmente en el logro obtenido de los objetivos planeados, así como en el análisis de las características personales con que se ha desempeñado el trabajo. Se sugieren a continuación unas preguntas que se considera conveniente tener en mente durante la entrevista con el evaluado, como una guía para detectar los aspectos positivos y negativos de la actuación que se está revisando.

1. - ¿ Sus conocimientos son adecuados para el puesto que desempeña ?
2. - ¿ Deben mejorar? ¿ Deben esforzarse ? ¿ Donde ?

- 3.-¿ Es buena su calidad de trabajo ? ¿ Por que ?.
- 4.-¿ Tiene un criterio adecuado para realizar su trabajo ?
¿ Necesita mejorar ? ¿ Cómo ?.
- 5.-¿ Tiene suficiente iniciativa ?.
- 6.-¿ Maneja bien su personal ?.
- 7.-¿ Es organizado ? ¿ Es responsable ?.
- 8.-¿ Comunica bien sus ideas ?.
- 9.-¿ Resuelve bien sus problemas ?.
- 10.-¿ Colabora con sus compañeros, superiores y subordinados ?.
- 11.-¿ Tiene suficiente dinamismo para realizar sus objetivos ?.
- 12.-¿ Tiene suficiente creatividad para el puesto que desempeña ?.
- 13.-¿ Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, je
fes y subordinados ?.
- 14.-¿ Mantiene buenas relaciones fuera de la empresa ?.
- 15.-¿ Conoce las reglas de seguridad que debe observar en su traba
jo ? ¿ Las observa ?.
- 16.-¿ Tiene buena actitud para desempeñar sus actividades ?.
- 17.-¿ Es honrado en su trabajo ?.
- 18.-¿ Trabaja en una forma profesional ?.

De estas preguntas, algunas tienen aplicación y otras no tienen ningún significado en el puesto que se revisa, por lo cual se proporciona como una guía de tipo general sobre aspectos a considerar durante la entrevista de evaluación.

Los resultados determinados como conclusión de la actuación semestral se deberán proporcionar en forma resumida en el espacio destinado para este fin, en la forma seleccionada para ello.

11).-Como resultado de la entrevista de evaluación y las notas mensuales concentradas en la forma " RECORD MENSUAL DE EVALUACION DE PERSONAL ", califique la actuación de acuerdo a las definiciones que aparecen en el reverso de la forma, en el renglón correspondiente al primer semestre.

12).-La forma de evaluación debe ser firmada por el evaluador y sometida a la aprobación del jefe del evaluador.

13).-Después de firmadas las evaluaciones, se debe obtener una copia para enviarla al departamento de relaciones industriales local, y conservar el original de la forma para realizar en ella la evaluación del mes de agosto.

14).-Las copias que recibe el departamento de relaciones local, le servirán una vez completas al departamento de administración de recursos humanos en oficinas México, para la elaboración de los trabajos que se derivan de ellas.

15).-Para la evaluación del mes de agosto, los jefes de áreas deberán utilizar la misma forma que se calificó durante la actuación del semestre anterior, utilizando el reverso de la hoja para

proporcionar el mismo tipo de información acerca de los objetivos - planeados y logros realizados.

16).-En esta ocasión, el original de la forma, debe enviarse a relaciones industriales debidamente aprobada por el evaluador y su jefe anexando a la misma el " RECORD MENSUAL DE EVALUACION DE PERSONAL " con la información correspondiente a un año.

17).-En los casos de personal que haya ingresado en el transcurso-- del año, se debe enviar la forma que contenga la información.

Si la persona tiene menos de tres meses de haber ingresado, no debe rá calificarse su actuación porque en general no se tiene informa-- ción suficiente.

18).-El departamento de relaciones obtendrá una copia de cada eva-- luación de actuación, para enviarla con su correspondiente " RECORD MENSUAL DE EVALUACION DE PERSONAL " al departamento de administra-- ción de recursos humanos.

Con esto se termina el ciclo anual de la evaluación de actuación."

ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

RELACIONES
PLANTA

DEPARTAMENTO
EVALUADOR J. EVALUADOR

E N E R O	Distribución de formas y manuales para la evaluación de la actuación.	Plática de presentación aclaraciones y entrega de manuales y formas.	
F E B.			EVALUACIONES DE REVISION ACTUACION
M A R Z O	Recepción de copias revisadas	Recepción y revisión - de copias envío a rec. humanos-OF. México	OBTENCION DE COPIAS DE LAS EVALUACIONES AUTORIZADAS, PARA ENVIARLAS A RELACIONES INDUSTRIALES LOCAL.
A B R.	Reporte de la información a sistemas y procedimientos.		
M A Y O	Emisión presupuesto primario de sueldos del -- proximo año. -Envío a plantas-	Revisión Distribución Presupuestos primarios.	REVISION DE LAS FECHAS DEFINITIVAS PARA ASIGNAR LOS AUMENTOS DE SUELDO DURANTE EL PROXIMO AÑO.
J U N.	Recepción presupuestos-revisados. Reporte de la información a sistemas.	Concentración y envío de presupuestos revisados.	DEVOLUCION PRESUPUESTO REVISADO A RELACIONES INDUSTRIALES LOCAL.

J U L.	Reportes de la información a sistemas. Emisión presupuestos-- definitivos.		
A G O.	Aprobación presupuesto sueldos. Distribución a plantas	Requerir a Deptos. locales segunda evaluación de actuación.	2a. EVALUACION DE ACTUACION REVISION
S E P T.	Recepción copias Recepcion copias.	Recepción y conservación de los originales enviando una copia a Rec. Hum. O.M.	ENVIO DE LOS ORIGINALES DE LAS FORMAS A RELACIONES -- INDUSTRIALES LOCAL.
O C T.	REPORTE DE LA INFORMACION A SISTEMAS.		
N O V.	Cálculo y revisión del aguinaldo por antigüedad y actuación.		
D I C.		Recepción del cálculo del aguinaldo.	PAGO DE AGUINALDO EN FUNCION DE LA ANTIGÜEDAD Y -- ACTUACION

TABLA DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES PARA AUMENTOS DE SUELDO

POSICION DEL SUELDO EN SU RANGO	AJUSTE	1er. Q.	2o. Q.	3er. Q.	4o. Q.	CUANDO EL SUELDO EXCEDE AL MAXIMO DEL RANGO		%
	1	2	3	4	5	6		
						HASTA 25 %	MAS DE 25 %	
EVALUA.								
A	6	9	10	12	13	16	18	14
B	6	9	11	12	14	16	18	12
C	6	10	12	13	15	18	20	10
D	6	11	13	15	17	20	24	6
MINIMO DE MESES TRANSCURRIDOS A PARTIR DEL ULTIMO AUMENTO								

EJEMPLO No. 2

La empresa a la que nos referimos, lleva 8 años de contar con un programa formal de evaluación de méritos. Aplican una variante del método de escalas discontinuas.

Los factores estan clasificados de acuerdo al tipo de puesto que ocupa el individuo. Emplean formas especiales para niveles de ventas, - empleados y obreros.

Según la importancia que tiene cada característica para el buen desarrollo del trabajo asignado, se calcula una X cantidad de puntos para cada rango alcanzado a fin de obtener una puntuación global que va a ser comparada con la tabla que contiene los porcentajes de aumento de sueldo o salario.

A continuación de cada factor, dejan un espacio destinado a comentarios para tener más información sobre las bases que existen para clasificar a las personas en determinado rango.

Cada año son revisados los porcentajes y las políticas derivadas del programa, para realizar los ajustes que consideren necesarios de acuerdo a las circunstancias imperantes.

Consideramos que la finalidad principal de esta empresa es el de tener una estructura que les facilite el procedimiento para otorgar aumentos de sueldo y en forma secundaria como elemento para considerar posibilidades de ascenso y como motivante para los integrantes -

de la organización.

Solo en casos muy aislados lo orientan hacia programas de capacitación.

Para concluir informaron que en general los resultados han sido satisfactorios, aunque consideran que se puede mejorar todavía, sobre todo si se emplea más el programa en el desarrollo de los recursos humanos.

CALIFICACION DE MERITOS
REPRESENTANTE PROFESIONAL DE VENTAS.

1.—	Nombre del Empleado
2.—	Puesto
3.—	Departamento
4.—	División
5.—	Fecha de Ingreso a la Compañía

6.—	No. de Meses en Puesto Actual			
7.—	Sueldo Actual			
8.—	Fecha del Último Aumento			
9.—	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Imparte</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Tipo</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">%</td> </tr> </table>	Imparte	Tipo	%
Imparte	Tipo	%		
10.—	Fecha de Revisión de Salario			

DEFINICIONES

- | | |
|--------------------|--|
| 1. EXCELENTE | La ejecución con respecto a la característica es excepcional, lo mejor posible para el puesto. |
| 2. MUY BUENO | La ejecución está sobre los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto. |
| 3. BUENO | La ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada característica. |
| 4. DEFICIENTE | La ejecución con respecto a la característica es baja, deberá mejorar en un plazo breve. |
| 5. INSATISFACTORIO | La ejecución con respecto a la característica es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto. |

RESULTADOS EN EL TRABAJO

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

CALIDAD PROMOCIONAL
Desarrollo adecuado y efectivo en las entrevistas, fiel observancia de los Planes Promocionales y correcta utilización del Material Promocional.
COMENTARIOS:

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

PRODUCCION DE VENTAS
Efectividad en las entrevistas de Ventas, correcta y adecuada aplicación de las Políticas de Ventas.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

COBRANZAS
Efectividad en las gestiones sobre el pago de adeudos de los Clientes.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

CANTIDAD DE TRABAJO
Diligencia y dedicación al trabajo, inclinación del empleado a mantenerse ocupado. (Número de visitas a Médicos, Clientes, etc.).
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
Fiel cumplimiento de las Políticas y Normas Generales de la Compañía, y de las obligaciones inherentes a su puesto.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

ADMINISTRACION DE TRABAJO
Habilidad para planear y organizar sus actividades.
COMENTARIOS: _____

CARACTERISTICAS PERSONALES

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
Conocimiento de los Productos de nuestra línea, de los de la competencia, de las Políticas de Ventas y Promoción, de las características de su zona de trabajo, etc.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CRITERIO
Capacidad para tomar decisiones, para resolver los problemas que plantean las situaciones de trabajo, aptitud para interpretar y aplicar las Políticas establecidas.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

INICIATIVA
Aptitud para trabajar por sí solo, capacidad para crear en forma original y para mejorar los sistemas de trabajo existentes.
COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

INTEGRIDAD MORAL

Rectitud para actuar, honradez intelectual en su trabajo.

COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS Y JEFES

Disposición para trabajar en grupo, respeto hacia compañeros y jefes.

COMENTARIOS: _____

TOTAL:

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

PERSONALIDAD

Tacto, sinceridad, disposición, entusiasmo, temperamento, equilibrio emocional, apariencia personal, expresión, don de gentes, etc.

COMENTARIOS: _____

POSIBILIDADES DE ASCENSO

Indíquese el grado de progreso en el puesto actual y su potencialidad para futuras promociones a puestos de mayor responsabilidad.

GRADO DE PROGRESO EN EL PUESTO ACTUAL

() RAPIDO () NORMAL () LENTO () INSATISFACTORIO

CANDIDATO PARA PROMOVERLO A: _____

Título del Puesto

() PREPARADO () LE FALTA UN POCO DE PREPARACION

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

AUMENTO DE SALARIO RECOMENDADO:

Importe	%	Día	Mes	Año
---------	---	-----	-----	-----

JUSTIFICACIÓN: _____

GERENTE DIVISION	GERENTE DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO	FECHA
------------------	----------------------	----------------	-------

	<u>CANTIDAD</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>TIPO</u>
AUMENTO AUTORIZADO	_____	_____	_____

MONTO NUEVO SALARIO _____

EFFECTIVO A PARTIR DE _____

OBSERVACIONES: _____

GERENCIA GENERAL	GCIA. RELACIONES INDUSTRIALES	FECHA
------------------	-------------------------------	-------

**CALIFICACION DE MERITOS
PERSONAL DE SUELDO DIARIO**

1.—	Nombre del Empleado
2.—	Puesto
3.—	Departamento
4.—	División
5.—	Fecha de Ingreso a la Compañía

6.—	No. de Meses en Puesto Actual		
7.—	Sueldo Actual		
8.—	Fecha del Último Aumento		
9.—	Importe	Tipo	%
10.—	Fecha de Revisión de Salario		

DEFINICIONES

- | | |
|--------------------|--|
| 1. EXCELENTE | La ejecución con respecto a la característica es excepcional, lo mejor posible para el puesto. |
| 2. MUY BUENO | La ejecución está sobre los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto. |
| 3. BUENO | La ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada característica. |
| 4. DEFICIENTE | La ejecución con respecto a la característica es baja, deberá mejorar en un plazo breve. |
| 5. INSATISFACTORIO | La ejecución con respecto a la característica es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto. |

RESULTADOS EN EL TRABAJO

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	
Fiel cumplimiento de las Políticas y Normas fijadas por la Compañía y de las obligaciones inherentes a su puesto.	
COMENTARIOS:	_____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CAUIDAD	
Exactitud, rapidez y ausencia de errores en el trabajo desarrollado.	
COMENTARIOS:	_____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CANTIDAD DE TRABAJO	
Diligencia y dedicación al trabajo, inclinación del empleado a mantenerse ocupado.	
COMENTARIOS:	_____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

COSTOS
Evitar gastos y desperdicios innecesarios en el desempeño de sus labores.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS Y JEFES
Disposición para trabajar en grupo, respeto hacia compañeros y jefes.
COMENTARIOS: _____

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

[Marque el grado correspondiente].

<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
Conocimiento de su trabajo, de las políticas y normas relacionadas con el mismo.
COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

PERSONALIDAD

Tacto, sinceridad, disposición, temperamento, equilibrio emocional, don de gentes, etc.

COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

Se toman como base las normas establecidas en el Instructivo correspondiente.

COMENTARIOS: _____

TOTAL:

¿Cuáles son sus cualidades sobresalientes? _____

¿Cuál es su mayor defecto o deficiencia, qué deberá ser corregido para hacer a la persona más valiosa a la Compañía
 a sí mismo?

POSIBILIDADES DE ASCENSO			
Indíquese el grado de progreso en el puesto actual y su potencialidad para futuras promociones a puestos de mayor responsabilidad.			
GRADO DE PROGRESO EN EL PUESTO ACTUAL			
<input type="checkbox"/> RAPIDO	<input type="checkbox"/> NORMAL	<input type="checkbox"/> LENTO	<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO
CANDIDATO PARA PROMOVERLO A: _____			
Titulo del Puesto			
<input type="checkbox"/> PREPARADO	<input type="checkbox"/> LE FALTA UN POCO DE PREPARACION		

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

AUMENTO DE SALARIO RECOMENDADO:

Importe	%	Día	Mes	Año
---------	---	-----	-----	-----

JUSTIFICACION: _____

GERENTE DIVISION	GERENTE DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO	FECHA
------------------	----------------------	----------------	-------

	CANTIDAD	PORCENTAJE	TIPO
AUMENTO AUTORIZADO			
MONTO NUEVO SALARIO			
EFECTIVO A PARTIR DE _____			

OBSERVACIONES: _____

GERENCIA GENERAL	GCIA. RELACIONES INDUSTRIALES	FECHA
------------------	-------------------------------	-------

CLASIFICACION DE MÉRITOS
EMPLEADOS Y SUPERVISORES

1.
Nombre del Empleado

2.
Puesto

3.
Departamento

4.
División

5.
Fecha de Ingreso a la Compañía

6.
No. de Meses en Puesto Actual

7.
Sueldo Actual

8.
Fecha del Último Aumento

9.
Importe Tipo %

10.
Fecha de Revisión de Salario

DEFINICIONES

- | | |
|--------------------|--|
| 1. EXCELENTE | La ejecución con respecto a la característica es excepcional, la mejor posible para el puesto. |
| 2. MUY BUENO | La ejecución está sobre los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto. |
| 3. BUENO | La ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada característica. |
| 4. DEFICIENTE | La ejecución con respecto a la característica es baja, deberá mejorar en un plazo breve. |
| 5. INSATISFACTORIO | La ejecución con respecto a la característica es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto. |

RESULTADOS EN EL TRABAJO

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	
Fiel cumplimiento de las Políticas y Normas fijadas por la Compañía y de las obligaciones inherentes a su puesto.	
COMENTARIOS: _____	

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CALIDAD	
Exactitud, rapidez y ausencia de errores en el trabajo desarrollado.	
COMENTARIOS: _____	

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CANTIDAD DE TRABAJO	
Diligencia y dedicación al trabajo, inclinación del empleado a mantenerse ocupado.	
COMENTARIOS: _____	

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

COSTOS

Evitar gastos y desperdicios innecesarios en el desempeño de sus labores.

COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

ADMINISTRACION DE TRABAJO

Habilidad para planear y organizar sus actividades.

COMENTARIOS: _____

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 DEFICIENTE
 INSATISFACTORIO

ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS Y JEFES

Disposición para trabajar en grupo, respeto hacia compañeros y jefes.

COMENTARIOS: _____

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
Conocimiento de su trabajo, de las Políticas y Normas relacionadas con el mismo.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

CRITERIO
Capacidad para tomar decisiones, para resolver los problemas que plantean las situaciones de trabajo, así como la aptitud para interpretar y aplicar las Políticas y Normas establecidas.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/>	EXCELENTE
<input type="checkbox"/>	MUY BUENO
<input type="checkbox"/>	BUENO
<input type="checkbox"/>	DEFICIENTE
<input type="checkbox"/>	INSATISFACTORIO

INICIATIVA
Aptitud para trabajar por sí solo, capacidad para mejorar los sistemas de trabajo existentes.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

PERSONAIDAD
Tacto, sinceridad, disposición, temperamento, equilibrio emocional, apariencia y expresión.
COMENTARIOS: _____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA
Se toman como base las normas establecidas en el Instructivo correspondiente.
COMENTARIOS: _____

CARACTERÍSTICAS DE SUPERVISION

(Marque el grado correspondiente)

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

HABILIDAD EJECUTIVA
Habilidad para lograr resultados, para obtener la cooperación de sus subordinados; capacidad para actuar con seguridad y oportunidad.
COMENTARIOS: _____

<p><input type="checkbox"/> EXCELENTE</p> <p><input type="checkbox"/> MUY BUENO</p> <p><input type="checkbox"/> BUENO</p> <p><input type="checkbox"/> DEFICIENTE</p> <p><input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO</p>
--

DELEGACION
Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad a sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo.
COMENTARIOS: _____

<p><input type="checkbox"/> EXCELENTE</p> <p><input type="checkbox"/> MUY BUENO</p> <p><input type="checkbox"/> BUENO</p> <p><input type="checkbox"/> DEFICIENTE</p> <p><input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO</p>
--

DESARROLLO
Habilidad para estimular, capacitar y desarrollar a sus subordinados.
COMENTARIOS: _____

TOTAL:

¿Cuáles son sus cualidades sobresalientes? _____

¿Cuál es su mayor defecto o deficiencia, qué deberá ser corregido para hacer a la persona más valiosa a la Compañía y a sí mismo?

TABLA PARA APLICAR PORCENTAJES DE AUMENTOS DE SALARIO DE
ACUERDO CON LOS PUNTOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DE MERITOS.

<u>PUNTOS</u>	<u>PORCENTAJES</u>	
	Más de \$ 7,000	Menos de \$ 7,000
95-100	12.0	16.0
90-94	11.6	15.6
85-89	11.2	15.2
80-84	10.8	14.8
75-79	10.4	14.4
70-74	10.0	14.0
65-69	9.4	13.4
60-64	8.8	12.8
55-59	8.0	12.0

EJEMPLO No. 3

" Reconociendo las necesidades de desarrollo en el área de Recursos Humanos en diferentes compañías, es necesario dedicar especial atención a la Evaluación de la Conducta Laboral. Lo anterior podremos conseguirlo mediante una organización efectiva y dinámica.

Se puede iniciar con un Inventario y Evaluación de los Recursos Humanos, el cual nos ayudará a determinar que potencial tenemos dentro de nuestras organizaciones y tratar de identificar las posibilidades de promoción, ascenso, capacitación, etc., del personal".

En base al Inventario es posible estructurar un programa con los siguientes puntos :

- 1).- Identificar a los individuos que demuestren posibilidades de ascenso.
- 2).- Analizar la fuerza o debilidad que tienen las empresas a nivel supervisión.
- 3).- Determinar programas de entrenamiento que puedan ser necesarios o convenientes.
- 4).- Planear un programa de posibles sucesores.
- 5).- Planear necesidades de aumentos de salarios.
- 6).- Preveer necesidades en el futuro.

A continuación proporcionamos un ejemplo de Evaluación de la Conducta Laboral, por medio de colores.

PROCEDIMIENTO

La muestra ilustrada en la forma I (pag. 117), no requiere de mayor explicación ya que los datos que la integran son: Edad de la persona, puesto, nombre, antigüedad en la empresa y en el último puesto. En el cuadro de arriba se anotará a que nivel puede ascender la persona y en el cuadro de abajo, que persona (s) dentro de la compañía podrán ocupar este puesto en caso de que quedara vacante.

Se puede clasificar de la siguiente manera :

Verde.- Nos indica que el individuo está en el nivel I y se encuentra preparado para ascenso inmediato dentro o fuera de su división, (forma II. del plan de Administración de Personal.).

Azul.- Significa que el sujeto esta ubicado en segundo nivel, teniendo buenas posibilidades de ascenso a corto plazo, o sea dentro de los siguientes dos años. Lo anterior implica más experiencia y/o entrenamiento en una o varias áreas o funciones antes de poder darle una mayor responsabilidad.

Amarillo.- Identifica al tercer nivel, siendo indispensable el entrenamiento al empleado para que pueda recibir mayores responsabilidades, para esto es necesario un plazo de 2 1/2 a 5 años para adquirirlos.

Rojo.- Se asigna cuando el colaborador se encuentra en el cuarto nivel, ya sea porque ha estado poco tiempo en el puesto actual o

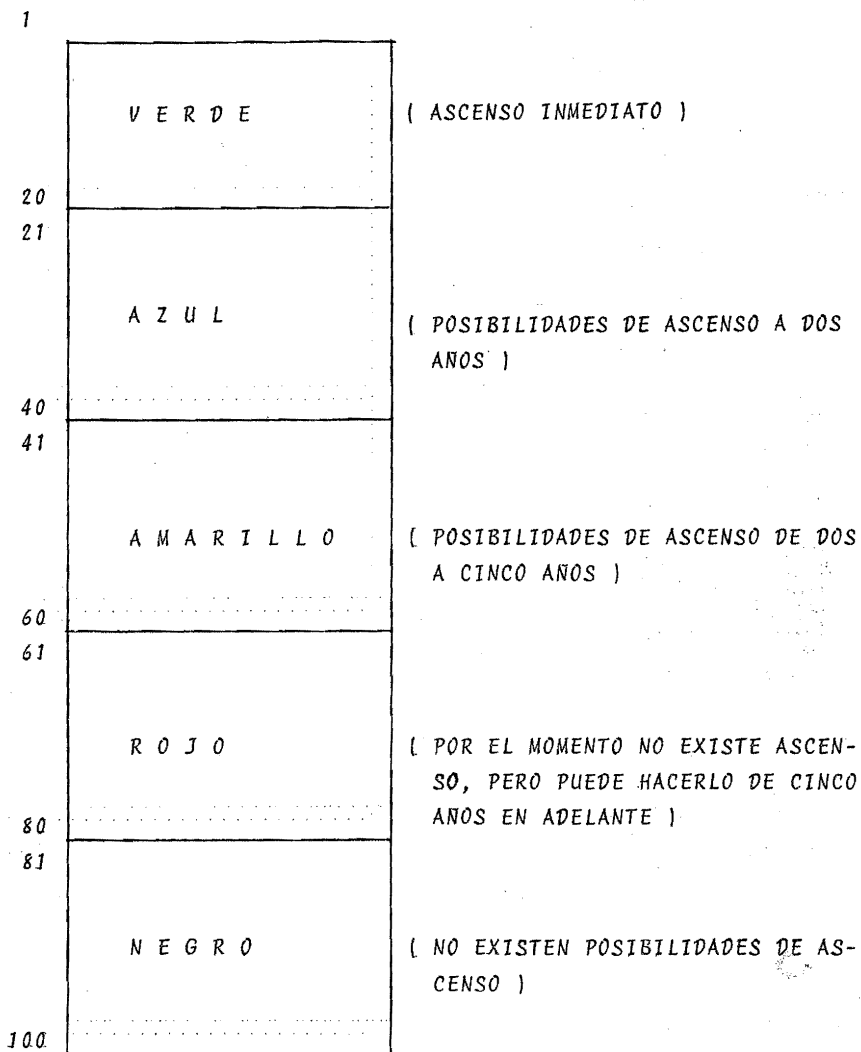
porque no se le ven posibilidades próximas de ascenso, aunque podría hacerlo a partir de 5 años en adelante.

Negro.- Indica que la persona se encuentra en el quinto nivel y definitivamente no tiene posibilidades de ascenso, ya sea porque ha llegado a su edad de retiro o porque alcanzó su máximo nivel de competencia.

A fin de facilitar la identificación rápida del nivel en que se encuentra ubicado el individuo, en la carátula de su Evaluación e Inventario se plasmará el color correspondiente, (ejemplo -- forma I del plan de Administración de Personal).

FORMA I

GRADO DE RENDIMIENTO		EDAD
NOMBRE DEL PUESTO		
NOMBRE DE LA PERSONA		ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
POTENCIAL DE ASCENSO (COLOR)		ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA
NOMBRE DE PERSONA O PERSONAS PUDIESEN OCUPAR EL PUESTO		

FORMA II

A P E N D I C E S

L I S T A

C H E C A B L E

P O N D E R A D A

(A)

A-1

APROVECHAMIENTO EN EL TRABAJO	Más	Menos	CALIFICACIONES PERSONALES	Más	Menos
A. Siempre realiza un buen trabajo.			No maduro		
B. Indiferente en todas las circunstancias.			Modesto, pero no retraído.		
C. No hace caso de -- las sugerencias			Nervioso.		
D. Estimula en vez de mandar.			Cooperativo.		
A. Siempre censura, - nunca elogia,			Modesto.		
B. Cumple las órdenes "echando el muerto a otros".			Sigue en lugar de dirigir		
C. Conoce y realiza - bien su trabajo			Tiene una actitud de superioridad.		
D. No tiene "favori--tos".			Discreto.		
A. No puede asumir -- responsabilidad.			Serenos.		
B. Sabe cómo y cuándo delegar			Impone respeto.		
C. Ofrece sugerencias			Despótico		
D. Cambia demasiado - fácilmente de idea.			Indiferente.		

T E C N I C A D E

E V A L U A C I O N

P O R

R E S U L T A D O S

(B)

B-1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA NIVELES DE SUPERVISION

NOMBRE _____ PUESTO _____
 DEPTO. _____ FECHA DE INGRESO _____
 GERENCIA _____ FECHA EVALUACION _____

APRECIACIONES PREVIAS A LA EVALUACION

(Esta parte deberá ser llenada exclusivamente por el empleado)

- 1.- TIEMPO EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO _____
- 2.- ¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DEL PUESTO DESEMPEÑADO PARA CON LA ORGANIZACION? _____

- 3.- PIENSE EN SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDAD Y EXPERIENCIA ¿ LE PARECE QUE EN SU TRABAJO ACTUAL UTILIZA PLENAMENTE ESTAS CAPACIDADES? DE NO SER ASI, ¿ COMO PODRIAN SER MEJOR APROVECHADAS ? _____

- 4.- ¿ QUE ASPECTOS DE SU TRABAJO SIENTE QUE DESARROLLA CON MAS FACILIDAD Y/O EFECTIVIDAD? _____

- 5.- ¿ QUE ASPECTOS DE SU TRABAJO SIENTE QUE LE CUESTA MAS TRABAJO DESARROLLAR Y EN DONDE LA EFECTIVIDAD NO ES COMPLETA ? _____

- 6.- ANALICE LOS RESULTADOS QUE HA OBTENIDO HASTA EL MOMENTO EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO, ¿ QUE PODRIA HACER USTED Y SU SUPERVISOR INMEDIATO PARA AUMENTAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD? _____

- 7.- ¿ CUALES DE SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS PODRIAN SER CONSIDERADAS COMO IMPRODUCTIVAS, PORQUE AUNQUE REQUIEREN DE TIEMPO Y ESFUERZO EN NADA CONTRIBUYEN A LOGRAR RESULTADOS ? _____

- 8.- CON MIRAS AL FUTURO ¿ QUE CLASE DE TRABAJO LE GUSTARIA ESTAR DESARROLLANDO DENTRO DE 3 6 5 AÑOS ? ¿ EN QUE ASPECTOS REQUERIRIA DE PREPARACION Y APOYO DE LA ORGANIZACION PARA ELLO ? _____

- 9.- ¿ QUE GENTES DE SU GRUPO LO PODRIAN SUSTITUIR EN CASO DE QUE USTED CRECIERA DENTRO DE LA ORGANIZACION? ¿ ESTA USTED TRABAJANDO EN LA PREPARACION DE UNAS SEGUNDAS MANOS? _____

- 10.- ¿ HAY ALGUN ASPECTO EN SU TRABAJO QUE PODRIA SER MODIFICADO PARA HACER SU LABOR MAS ENRIQUECEDORA: DESAFIANTE, CREATIVA, ESTIMULANTE Y PLACENTERA? _____

 EL DESARROLLO DE UN EMPLEADO ES UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR EL INDIVIDUO Y SU SUPERVISOR INMEDIATO.

B-4

ELEMENTOS	CAL.	COMENTARIOS
5.- DIRECCION: ¿Posee un estilo flexible de dirección que se ajuste a la situación del momento y grado de madurez de sus subordinados? ¿Delega autoridad en un grado que permita el crecimiento de su gente? ¿Comparte la responsabilidad en todo momento?	○	
6.- MOTIVACION: ¿Diagnostica las necesidades de su gente preocupándose por poner a su alcance los satisfactores que las cubran? ¿Se ha ganado el respeto y reconocimiento de sus subordinados?	○	
7.- CONTROL: ¿Establece los controles necesarios y realistas para comparar planes contra resultados? ¿Ha definido estándares de actuación en su área?	○	
8.- SEGURIDAD E HIGIENE: ¿Ha sabido mantener su área protegida contra accidentes y enfermedades profesionales?	○	

V RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO _____

VI PLAN DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.- ¿Qué entrenamiento requiere a corto plazo dentro y fuera de la Cía? _____

VII COMENTARIOS DEL SUPERVISADO
 Esta sección puede ser utilizada por el empleado, si así lo desea, para comentarios sobre cualquier aspecto de la apreciación de su desempeño, o cualquier aspecto relacionado con esta esta evaluación.

HE SIDO ENTERADO DEL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO

 EVALUADO POR

 SUPERVISADO

 GERENTE Y/O DIRECTOR DE AREA

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

B-5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA OFICINISTAS,
SECRETARIAS Y PROFESIONALES (Que no tengan supervisados)

NOMBRE _____	PUESTO _____
DEPTO. _____	FECHA DE INGRESO _____
GERENCIA _____	FECHA DE EVALUACION _____

APRECIACIONES PREVIAS A LA EVALUACION

(Esta parte deberá ser llenada exclusivamente por el empleado)

- 1.- TIEMPO EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO: _____
- 2.- ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DEL PUESTO A LA ORGANIZACION? _____

- 3.- ¿LE PARECE QUE EN SU TRABAJO UTILIZA PLENAMENTE SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC.? _____

- 4.- DE NO APROVECHAR SUS CAPACIDADES PLENAMENTE, ¿COMO PODRIA LOGRARLO? _____

- 5.- ¿QUE PARTES DE SU TRABAJO DESARROLLA CON MAYOR FACILIDAD? _____

- 6.- ¿QUE PARTES DE SU TRABAJO SE LE DIFICULTAN MAS? _____

- 7.- ANALICE SU ACTUACION ENTRE LA ANTERIOR EVALUACION Y ESTA. ¿QUE PODRIA HACER USTED Y SU SUPERVISOR PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD? _____

- 8.- ¿CUALES DE SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS PODRIAN SER CONSIDERADAS COMO IMPRODUCTIVAS, PORQUE AUNQUE REQUIEREN DE TIEMPO Y ESPUEZO, EN NADA CONTRIBUYEN A LOGRAR RESULTADOS? _____

- 9.- ¿HAY ALGUN ASPECTO EN SU TRABAJO QUE PODRIA SER MODIFICADO PARA HACER SU LABOR MAS ENRIQUECEDORA, DESAFIANTE, CREATIVA, ESTIMULANTE Y PLACENTERA? _____

EL DESARROLLO DE UN EMPLEADO ES UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR EL INDIVIDUO Y SU SUPERVISOR INMEDIATO.

B-6

- II OBJETIVOS PARA EL PERIODO EVALUADO
(Esta parte deberá ser llenada conjuntamente por el supervisor y el evaluado, una vez que éste presente sus compromisos para el período).

OBJETIVOS	USTED ESTARA HACIENDO UN BUEN TRABAJO CUANDO

CONFORMIDAD SUPERVISADO

CONFORMIDAD SUPERVISOR

FECHA

- IV CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO
(Esta parte deberá ser llenada por el supervisor de acuerdo a los resultados obtenidos, desde la evaluación anterior a la fecha).

ELEMENTOS	CAL.	COMENTARIOS
(1) PREVISION: Se anticipa a los problemas y prevee soluciones.	○	
(2) INICIATIVA: Considérese su entusiasmo y empeño para afrontar problemas y proponer soluciones. Resuelve aquellos problemas que corresponden a su nivel jerárquico.	○	
(3) PLANEACION: Planea adecuadamente su trabajo. Define sus objetivos. Se apega a las políticas, procedimientos y programas de la Cía.	○	
(4) Demuestra buen criterio con frecuencia.	○	
(5) Es puntual y no falta injustificadamente. Considérese su puntualidad en su lugar de trabajo independientemente de la hora en que llega a la Cía.	○	

EL OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO NO ES ENJUICIAR AL SUBORDINADO, SINO AYUDARLE A SER CADA DIA MAS PROFESIONAL EN SU PUESTO.

B-7

III RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO EVALUADO

(Esta parte deberá ser llenada por el supervisor de acuerdo a los resultados obtenidos desde la evaluación anterior a la fecha).

	OBSERVACIONES

FECHA

CALIFICACION:

- I. CONSIDERABLEMENTE ABAJO DE LOS REQUERIMIENTOS.
- II. CUBRE LOS REQUERIMIENTOS, PERO NO EN SU TOTALIDAD.
- III. SATISFACE PLENAMENTE LOS REQUERIMIENTOS.
- IV. SU CUMPLIMIENTO FUE SOBRESALIENTE.

ELEMENTOS	CAL.	COMENTARIOS
(6) ORGANIZACION: Es ordenado en su trabajo. Aprovecha adecuadamente el equipo y materiales de trabajo.	<input type="radio"/>	
(7) COMUNICACION: Se comunica adecuadamente en forma oral y por escrito.	<input type="radio"/>	
(8) INTEGRACION: Se ha sabido integrar con sus compañeros de trabajo y demás personal, colaborando con ellos.	<input type="radio"/>	
(9) RESPONSABILIDAD: Cumple con las responsabilidades de su puesto. Acepta más responsabilidades que las que le corresponden a su puesto.	<input type="radio"/>	
(10) CONTROL: Cumple con los controles establecidos. Sugiere mejoras en los mismos.	<input type="radio"/>	
(11) SEGURIDAD E HIGIENE: Cumple con las normas de seguridad e higiene.	<input type="radio"/>	

T E C N I C A S

M I X T A S

(C, D, E, F, G, H, I, J,)

C-1

EVALUACION DE RESULTADOS PARA PUESTOS DE MANDO

NOMBRE _____ PUESTO _____ NO. _____
 DIVISION _____ DEPARTAMENTO _____
 FECHA DE INGRESO _____ CALIFICACION _____

A. ANTES DE MARCAR UN CUADRO ESTUDIE CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR, NO PERMITA QUE LA CALIFICACION DE UN FACTOR INFLUYA SOBRE LA DE OTROS, JUZQUE LA ACTUACION DE LA PERSONA DURANTE TODO EL PERIODO, NO SE HACE SINO EN SUS ULTIMAS IMPRESIONES O EXPERIENCIAS, PROCURE SER LO MAS EXACTO Y JUSTO POSIBLE.

GRADOS DE EVALUACION:	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional, lo mejor posible para el puesto.	La ejecución está sobre los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.	La ejecución cumple con los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor.	La ejecución es baja, deberá mejorar en un plazo breve.		
FACTORES	ACTUACION				COMENTARIOS
CONOCIMIENTOS: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación a los requeridos por el puesto.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
COORDINACION: Habilidad para planear y organizar sus actividades y la de sus subordinados en el logro común de los objetivos de su sección de trabajo.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
DIRECCION: Considere la medida en que dirige y supervisa a su personal-hacia el logro de una máxima eficiencia, en grupo e individual.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad para resolver problemas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, con apego a las normas y políticas establecidas.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
RESULTADOS: Tome en cuenta los resultados finales obtenidos, y la calidad de su trabajo, contra lo establecido por su superior.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
LIDERAZGO: Es la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad a sus subordinados de acuerdo con las necesidades de trabajo, así como, la habilidad para motivar, capacitar y desarrollar a sus subordinados.	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	

Evaluación de Factores = 100 Dese valores a los factores de acuerdo a la importancia del puesto que se califica haciendo un total de 100.

B.- POTENCIA: Marque con una (X) el cuadro que corresponda (puede marcar más de uno)

No apto en el puesto	Adecuado al puesto	Progresando en el puesto	Listo para promoverse
----------------------	--------------------	--------------------------	-----------------------

VALUACION	
Máximo	Mínimo
\$ _____	\$ _____

AUMENTO PROPUESTO (Por el Jefe del Depto)
\$ _____

C.- PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

Sueldo Actual	ULTIMO AUMENTO		AUMENTO EN RELACION A LA CALIFICACION
	Fecha	Cantidad	
\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

_____ EVALUADO POR _____ Firma del Empleado
 _____ FECHA

D.- AUMENTO CONCEDIDO Sueldo a partir de

\$ _____	\$ _____
----------	----------

REVISADO POR _____ FECHA _____

AUTORIZADO POR _____ FECHA _____ RECURSOS HUMANOS _____ FECHA _____

C-2

EVALUACION DE RESULTADOS PARA PROFESIONISTAS

NOMBRE _____ PUESTO _____ NO. _____
 DIVISION _____ DEPARTAMENTO _____
 FECHA DE INGRESO _____ ULTIMA CALIFICACION _____

A ANTES DE MARCAR UN CUADRO ESTUDE CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR, NO PERMITA QUE LA CALIFICACION DE UN FACTOR INFLUYA SOBRE LA DE OTROS. JUZQUE LA ACTUACION DE LA PERSONA DURANTE TODO EL PERIODO, NO SE HASE SOLO EN SUS ULTIMAS IMPRESIONES O EXPERIENCIAS, PROCURE SER LO MAS EXACTO Y JUSTO POSIBLE.

GRADOS DE VALUACION:	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
	La ejecucion con respecto a los requerimientos es excepcional, lo mejor posible para el puesto.	La ejecucion está sobre los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.	La ejecucion cumple con los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor	La ejecucion con respecto a los requisitos es baja, deberá mejorar en un plazo breve

FACTORES	ACTUACION				COMENTARIOS
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO	
CONOCIMIENTOS: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, que posee, en relación a los requeridos por el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMPETENCIA PROFESIONAL: Habilidad para analizar, evaluar y resolver sus problemas, así como, asegurar la aceptación de las personas a quienes dirige trabajos de tipo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad para elegir en forma adecuada entre dos o más alternativas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PERSONALIDAD: Considera la presentación, entusiasmo, confianza y dominio de sí mismo, en sus actividades de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABILIDAD: Representa el interés desarrollado en el cumplimiento de sus obligaciones, así como, las consecuencias que tienen éstas en los resultados finales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
RESULTADOS: Tome en cuenta los resultados finales obtenidos, y la calidad de su trabajo, contra lo establecido por su superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMUNICACION: Considere la claridad y propiedad de transmitir y hacer entender sus ideas gráficamente y/o verbalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
INICIATIVA: Representa la aptitud para crear y sugerir en la original ideas y sistemas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sumación de Factores = 100 [Dele valores a los factores de acuerdo a la importancia del puesto que se califica haciendo un total de 100.]

PRESENCIA: Marque con una (X) el cuadro que corresponde (puede marcar más de uno)
 No apto en el puesto Avanzado al puesto Progresando en el puesto Listo para promoverse

VALUACION		AUMENTO PROPUESTO
Mínimo	Máximo	(Por el Jefe del Depto)
\$	\$	\$

C. PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

Sueldo Actual	ULTIMO AUMENTO		AUMENTO EN RELACION A LA CALIFICACION
	Fecha	Cantidad	
\$		\$	\$
AUMENTO CONCEDIDO	Sueldo a partir de		
\$		\$	

EVALUADO POR _____ Firma del Empleado _____
 FECHA _____

REVISADO POR _____ FECHA _____
 AUTORIZADO POR _____ FECHA _____ RECURSOS HUMANOS _____ FECHA _____

PERSONAL

HOJA DE EVALUACION INDIVIDUAL

Calificación

CONFIDENCIAL

Nombre	Título del Puesto	Clave y Grado
--------	-------------------	---------------

APRECIACION DE CARACTERISTICAS						
CARACTERISTICAS	DEFINICIONES	Abajo de lo normal	Normal	Arriba de lo Normal	Muy Bueno	Sobresaliente
Conocimientos	Grado en que demuestra en el desarrollo de su trabajo la escolaridad y experiencia que el puesto requiere.					
Calidad	¿Alcanza los estándares de calidad profesional deseados? ¿Es su trabajo completo y consistentemente bueno?					
Productividad	¿El volumen de trabajo es satisfactorio de acuerdo con las necesidades del puesto? ¿Planea y desarrolla su trabajo eficientemente?					
Confiabilidad	Grado de seguridad y confianza que puede depositarse: ¿Se le dan trabajos importantes? ¿Se puede confiar en que llevará a cabo planes e instrucciones?					
Cooperación	¿Colabora con sus compañeros de departamento? ¿Con los otros departamentos?					
Iniciativa	¿Tiene buenas ideas y las lleva a cabo con acierto? ¿Demuestra visión e ingenio y originalidad en el desempeño de su trabajo?					
Puntualidad y Asistencia	Grado en que cumple con las políticas establecidas al respecto					
Versatilidad	¿Ha demostrado ser rápido en el aprendizaje y apto para retener nuevas instrucciones? ¿Desarrolla tareas adicionales a las que el puesto exige?					
Análisis	¿Hasta qué grado tiene la habilidad para desglosar y organizar hechos y llega a conclusiones bien fundadas desde un punto de vista práctico y económico?					
Comunicación	¿Hasta qué grado expresa sus ideas gráfica o verbalmente con claridad y propiedad?					
Dirección	¿Demuestra habilidad para seleccionar, desarrollar, guiar y motivar a su personal, coordinar las actividades y atender los problemas con prontitud y equidad?					

RESUMEN DE LA ACTUACION

Resumiendo su apreciación, ¿qué opina de la actuación global de la persona en este puesto?

1. Abajo de lo normal: Una persona nueva en el puesto, que requiere entrenamiento considerable, o una que no esté adaptada al puesto.
2. Normal: Una persona que está haciendo un trabajo satisfactorio.
3. Arriba de lo normal: Una persona que cubre más que los requisitos normales.
4. Muy bueno: Una persona que cubre más que los requisitos normales y destaca en varias características que son especialmente importantes en el desempeño del puesto.
5. Sobresaliente: Una persona que destaca entre los mejores.

COMENTARIOS

Fecha de la entrevista _____

D M A

INSTRUCCIONES

- A. En general, califique a todo el personal en las primeras siete características, y
- B. Califique al personal administrativo, supervisorio y profesional en todas las once características, pero
 - .. Utilice cualesquiera o todas las características que se apliquen en cada caso.
- D. Asegúrese que todas las personas estén clasificadas correctamente para que aquellas en el mismo puesto sean consideradas al mismo tiempo, tomando como base los mismos requisitos.
- E. Asegúrese que la apreciación esté basada en la actuación constante desde la última evaluación y no en algún suceso excepcional.
- F. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios, al calificar.
- G. Anote en el espacio para calificar, en la esquina superior derecha del anverso de la hoja, el número que corresponda a su estimación en el "Resumen de la Actuación". Por ejemplo: Si marcó "Arriba de lo normal" en el Resumen de la Actuación, el número "3" debe escribirse en el cuadro "Calificación".

Regrese esta hoja al Departamento de Personal, a más tardar el día

Calificado por _____

D M A

Revisado por _____

D M A

COMENTARIOS

¿En su opinión, está actualmente capacitado para ocupar puestos de mayor responsabilidad?

Si () No ()

En caso afirmativo, ¿ para qué puestos: ?

En caso negativo, ¿ porqué: ?

Fecha de la entrevista
D M A

INSTRUCCIONES

- A. En general, califique a todo el personal en las primeras ocho características y
- B. Califique al personal administrativo, supervisorio y profesional en todas las once características, pero
- C. Utilice cualesquiera o todas las características que se apliquen en cada caso.
- D. Asegúrese que la apreciación esté basada en la actuación constante desde la última evaluación y no en algún suceso excepcional.
- E. Asegúrese que todas las personas estén clasificadas correctamente para que aquellas en el mismo puesto sean consideradas al mismo tiempo, tomando como base los mismos requisitos.
- F. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios, al calificar.
- G. Anote en el espacio para calificar, en la esquina superior derecha del anverso de la hoja, el número que corresponda a su estimación en el "Resumen de la Actuación". Por ejemplo: Si marcó "Arriba de lo Normal" en el Resumen de la Actuación, el número "3" debe escribirse en el cuadro "Calificación".

H. Regrese esta hoja al Departamento de Personal a más tardar el día
D M A

Calificado por

D M A

Revisado por

D M A

EVALUACION DE RESULTADOS

NOMBRE _____

PERIODO

PUESTO _____

DE:
D M A

DEPTO./DIV. _____

A:
D M A

	Insatisfac torio	Regular	Completa mente Satis factorio	Especial mente Bueno	Excepcio nal
1.- Establecimiento de Metas de Desarrollo Personal					
2.- Establecimiento de Metas de Trabajo					
3.- Manejo de Situaciones Imprevistas					
4.- Logros de Objetivos Aspecto Cuantitativo					
5.- Logros de Objetivos Aspecto Cualitativo					

EVALUACION TOTAL

Insatisfactorio (imperativo mejorar) 1
 Regular (necesita mejorar algo) 2
 Completamente Satisfactorio - + 3
 Especialmente Bueno 4
 Excepcional 5

Observaciones:

Supervisor	Revisado por:	Evaluado
D M A	D M A	D M A

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

GERENTE

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION	
1.- Subordina los objetivos del grupo, a los objetivos de su área.	-4- 6
2.- Esta siempre dispuesto a proporcionar colaboración o ayuda para alcanzar los objetivos del grupo.	-8- 10
3.- Esta perfectamente identificado con los objetivos y problemas del grupo, y busca con su participación la consecución y/o solución de los mismos.	-12- 14
	-15-
TOMA DE DECISIONES	
1.- Atiende los problemas que se le presentan sin darle la suficiente prioridad a los mismos.	-6- 9
2.- Atiende y resuelve adecuadamente los problemas que se le presentan en cuanto a tiempo y resultados.	-12- 15
3.- Atiende inmediatamente los problemas que se le presentan y los resuelve en el tiempo mínimo tomando siempre las decisiones más acertadas.	-18- 21
	-24-
NECESIDAD DE SUPERVISION	
1.- Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo.	-8- 12
2.- Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo, o para solucionar problemas del mismo.	-16- 20
3.- Es supervisado por excepción; puede manejar cualquier problema de su área o fuera de ella con mínima intervención de su supervisor.	-24- 28
	-32-

E-2

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

GERENTE

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
1.- Descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes.	-2- 3
2.- Cuida que se observen debidamente las políticas y procedimientos vigentes.	4 5
3.- Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes, y las interpreta en forma adecuada.	6 7
	-8-

INICIATIVA	
1.- Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos de su área,	-2- 3
2.- Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos de su área, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	4 5
3.- Continuamente sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades de su área para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	6 7
	-8-

MOTIVACION DE PERSONAL	
1.- No logra obtener la participación o colaboración de su personal, para conseguir los objetivos de su área.	-2- 3
2.- Logra la participación adecuada, y proporciona el entrenamiento necesario a su personal para alcanzar oportunamente los objetivos de su área.	4 5
3.- Obtiene la colaboración de su personal en situaciones extraordinarias o urgentes.	6 7
	-8-

E-3

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

GERENTE

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS		
1.- Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo.	24	-16-
2.- Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo es <u>perado.</u>	40	-32-
3.- Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes y de una gran trascen <u>dencia.</u>	56	-48-
		-64-

<p style="text-align: center;">TOTAL DE PUNTOS:</p> <p>NOTA: Ubique la suma obtenida en su correspondiente cuadro en la hoja No.1, y así obtendrá la calificación final.</p>	
--	--

E-4

CALIFICACION DEL DESEMPEÑOGERENTE

COMPANIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR MEDIATO: _____

- 63	POCO SATISFACTORIO
64 - 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 - 111	SATISFACTORIO
112 - 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 - 160	EXCEPCIONAL: NOTA: Esta calificación es excepcional y solamente el 20%, como máximo- de su personal tendrá la posibi- lidad de obtenerla.

NOTA: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firmese a la derecha.

GERENTE DE SUCURSAL

INICIATIVA EN ATENCION E INCREMENTO DE LA CLIENTELA		
1.-	Atiende debidamente a sus clientes y mercados actuales	-4- 6
2.-	Detecta y atiende rápidamente a los clientes y mercados potenciales.	8 10
3.-	Incrementa notoriamente la cartera de clientes haciendo una selección cuidadosa de los mismos.	12 14
		-16-

MOTIVACION DE PERSONAL		
1.-	No logra obtener la participación o colaboración de su personal, para conseguir los objetivos de su área.	-5- 8
2.-	Logra la participación adecuada, y proporciona el entrenamiento necesario a su personal para alcanzar oportunamente los objetivos de su área.	11 14
3.-	Obtiene la colaboración de su personal en situaciones extraordinarias o urgentes.	17 20
		-23-

SUB-TOTAL No.1	
----------------	--

GERENTE DE SUCURSALR E S U L T A D O S :

	AS	S	MS
1.- VENTA DE GASES	10	9	8
CUOTA			
2.- VENTA DE MERCANCIA	8	7	6
45 60 75			
3.- ROTACION CARTERA	9	8	7
10%			
4.- % DE SALDOS VENCIDOS SOBRE CARTERA	7	6	5
30 45 60			
5.- ROTACION DE ENVASES	8	7	6
5 10 15			
6.- VALES PROVISIONALES	5	4	3
75			
7.- ROTACION DE INVENTARIOS (MERCANCIA)	5	4	3
SUB-TOTAL No.2	<input type="text"/>		
SUB-TOTAL No.1	<input type="text"/>		
TOTAL :	<input type="text"/>		

GERENTE SUCURSAL

RESPONSABILIDAD EN EL CUIDADO DE INMUEBLES, ORDEN Y LIMPIEZA		
1.-	Mantiene los inmuebles y equipo en condiciones regulares de servicio, orden y limpieza.	-4- 6
2.-	Mantiene los inmuebles y equipo en buenas condiciones de servicio, orden y limpieza.	8 10
3.-	Mantiene los inmuebles y equipo en óptimas condiciones de servicio, orden y limpieza.	-12- 14
		-16-

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.-	Descuida la observancia y práctica de las políticas y - normas vigentes.	- 4 - 6
2.-	Cuida que se observen debidamente las políticas y proce- dimientos vigentes.	8 10
3.-	Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes, y las interpreta en forma adecuada.	-12- 14
		-16-

TOMA DE DECISIONES		
1.-	Atiende los problemas que se le presentan sin darle la suficiente prioridad a los mismos.	-4- 6
2.-	Atiende y resuelve adecuadamente los problemas que le presentan en cuanto a tiempo y resultado.	8 10
3.-	Atiende inmediatamente los problemas que se le presentan y los resuelve en el tiempo mínimo tomando siempre las - decisiones más acertadas.	-12- 14
		-16-

E-8

CALIFICACION DEL DESEMPEÑOGERENTE SUCURSAL

COMPAÑIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR MEDIATO: _____

- 84	POCO SATISFACTORIO
85. - 95	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
96 - 106	SATISFACTORIO
107 - 117	ALTAMENTE SATISFACTORIO
118 - 139	EXCEPCIONAL: NOTA: Esta calificación es excepcional y solamente el 20% de su personal tendrá la posibilidad de obtenerla.

NOTA:- Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firmese a la derecha.

E-9

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

SUPERVISOR

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS	
	-14-
1.- Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo	21
	28
2.- Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo esperado.	35
	42
3.- Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes y de una gran trascendencia.	49
	-56-

TOTAL DE PUNTOS:

NOTA: Ubique la suma obtenida en su correspondiente cuadro en la hoja No.1, y así obtendrá la calificación final.

--

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

SUPERVISOR

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
1.- Descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes.	- 6 9
2.- Cuida que se observen debidamente las políticas y procedimientos vigentes.	12 15
3.- Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes, y las interpreta en forma adecuada.	18 21
	- 24 -

MOTIVACION DE PERSONAL	
1.- No logra obtener la participación o colaboración de su personal, para conseguir los objetivos de su área.	- 6 9
2.- Logra la participación adecuada, y proporciona el entrenamiento necesario a su personal para alcanzar oportunamente los objetivos de su área.	12 15
3.- Obtiene la colaboración de su personal en situaciones extraordinarias o urgentes.	18 21
	- 24 -

NECESIDAD DE SUPERVISION	
1.- Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo.	- 6 9
2.- Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo, o para solucionar problemas del mismo.	12 15
3.- Es supervisado por excepción; puede manejar cualquier problema de su área o fuera de ella con mínima intervención de su supervisor.	18 21
	-24-

E-11

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

SUPERVISOR

TOMA DE DECISIONES	
1.- Atiende los problemas que se le presentan sin darle la suficiente prioridad a los mismos.	- 2 - 3
2.- Atiende y resuelve adecuadamente los problemas que le presentan en cuanto a tiempo y resultados.	4 5
3.- Atiende inmediatamente los problemas que se le presentan y los resuelve en el tiempo mínimo tomando siempre las decisiones más acertadas.	6 7
	- 8 -

ACTITUD HACIA INTEGRACION	
1.- Subordina los objetivos del grupo, a los objetivos de su área.	- 2 - 3
2.- Esta siempre dispuesto a proporcionar colaboración o ayuda para alcanzar los objetivos del grupo.	4 5
3.- Esta perfectamente identificado con los objetivos y problemas del grupo, y busca con su participación la consecución y/o la solución de los mismos.	6 7
	- 8 -

INICIATIVA	
1.- Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos de su área.	- 4 - 6
2.- Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos de su área, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	8 10
3.- Continuamente sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades de su área para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	12 14
	- 16 -

CALIFICACION DEL DESEMPEÑOSUPERVISOR

COMPANIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR MEDIATO: _____

- 63	P O C O S A T I S F A C T O R I O
64 - 87	M E D I A N A M E N T E S A T I S F A C T O R I O
88 - 111	S A T I S F A C T O R I O
112 - 135	A L T A M E N T E S A T I S F A C T O R I O
136 - 160	E X C E P C I O N A L: NOTA:- Esta calificación es excepcional y solamente el 20%, como máximo- de su personal tendrá la posibil- dad de obtenerla.

NOTA:- Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firmese a la derecha.

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja. AGENTE DE VENTAS

INICIATIVA	
1.- Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos de su área.	-4- 6 8
2.- Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos de su área, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	10 12
3.- Continuamente sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades de su área para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	14 16

COLABORACION	
1.- Se limita a cumplir con su trabajo.	-8- 12 16
2.- Mantiene una actitud positiva de integración a su Departamento y colabora siempre en situaciones extraordinarias.	20 24
3.- Se distingue por su extraordinaria colaboración en todo momento. Se cuenta siempre con él para la solución de cualquier situación ordinaria o extraordinaria.	28 32

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS	
1.- Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo	-12- 18 24
2.- Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo - esperado.	30 36
3.- Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes y de una gran trascendencia.	42 48

TOTAL DE PUNTOS:	
NOTA:- Ubique la suma total obtenida en su correspondiente cuadro en la hoja No.1, y así obtendrá la calificación final.	

E-14

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

AGENTE DE VENTAS

ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
1.- Atiende los problemas que le presentan sin darle la suficiente prioridad a los mismos.	-4- 6
2.- Atiende y resuelve adecuadamente los problemas que le presentan en cuanto a tiempo y resultados.	8 10
3.- Atiende inmediatamente los problemas que se le presentan y los resuelve en el tiempo mínimo tomando siempre las decisiones más acertadas.	12 14 -16-
VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
1.- Descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes.	-4- 6
2.- Cuida que se observen debidamente las políticas y procedimientos vigentes.	8 10
3.- Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes, y las interpreta en forma adecuada.	12 14 -16-
NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	
1.- Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo.	-8- 12
2.- Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo, o para solucionar problemas del mismo.	16 20
3.- Es supervisado por excepción; puede manejar cualquier problema de su área o fuera de ella con mínima intervención de su supervisor.	24 28 -32-

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

AGENTE
VENTAS

COMPANIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR INMEDIATO: _____

- 63	POCO SATISFACTORIO
64 - 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 - 111	SATISFACTORIO
112 - 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 - 160	EXCEPCIONAL NOTA: Esta calificación es excepcional y solamente el 20%, como máximo de su personal tendrá la posibilidad de obtenerla.

NOTA:- Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firmese a la derecha.

TECNICO

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

INICIATIVA	
1.- Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos de su área.	- 8 - 12
2.- Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos de su área, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	16 20
3.- Continuamente sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades de su área para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional.	24 28
	-32-

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS	
1.- Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo.	-14- 21
2.- Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo -- esperado.	28 35
3.- Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado. Sus resultados son muy convincentes y de una gran trascendencia.	42 49
	-56-

TOTAL DE PUNTOS:

NOTA: Ubique la suma obtenida en su correspondiente cuadro en la hoja Nol, y así obtendrá la calificación final.

--

E-17

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

TECNICO

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.- Descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes.	- 4 - 6	8
2.- Cuida que se observen debidamente las políticas y procedimientos vigentes.	10	12
3.- Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes, y las interpreta en forma adecuada.	14	-16-
ACTITUD HACIA INTEGRACION		
1.- Subordina los objetivos del grupo, a los objetivos de su área.	- 6 - 9	12
2.- Esta siempre dispuesto a proporcionar colaboración o ayuda para alcanzar los objetivos del grupo.	15	18
3.- Esta perfectamente identificado con los objetivos y problemas del grupo, y busca con su participación la consecución y/o la solución de los mismos.	21	-24-
NECESIDAD DE SUPERVISION		
1.- Requiere de supervisión cuidadosa y frecuente, así como de explicaciones amplias sobre los objetivos y procedimientos de su trabajo.	- 8 - 12	16
2.- Su supervisor interviene para planear, coordinar y organizar su trabajo, o para solucionar problemas del mismo.	20	24
3.- Es supervisado por excepción; puede manejar cualquier problema de su área o fuera de ella con mínima intervención de su supervisor.	28	-32-

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

TECNICO

COMPANIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR MEDIATO: _____

- 63	POCO SATISFACTORIO
64 - 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 - 111	SATISFACTORIO
112 - 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 - 160	EXCEPCIONAL: NOTA: Esta calificación es excepcional y solamente el 20%, como máximo de su personal tendrá la posibilidad de obtenerla.

NOTA: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y fírmese a la derecha.

E-19

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada o obtenga la suma total en la última hoja.

PERSONAL
SECRETARIAL
Y AUXILIARES

RESPONSABILIDAD		
1.-	Cumple en forma irregular o al descuido con las instrucciones y normas de trabajo.	-8- 12
		16
2.-	Cumple con las instrucciones u órdenes que recibe, así como con las normas de trabajo establecidas.	20
		24
3.-	Es sumamente cuidadoso en el cumplimiento de las órdenes o instrucciones que recibe. Hace su trabajo apegándose - lo más posible a lo indicado.	28
		-32-

COLABORACION		
		- 8 -
1.-	Se limita a cumplir con su trabajo.	12
		16
2.-	Mantiene una actitud positiva de integración a su Departamento y colabora siempre en situaciones extraordinarias.	20
		24
3.-	Se distingue por su extraordinaria colaboración en todo momento. Se cuenta siempre con él para la solución de - cualquier situación ordinaria o extraordinaria.	-28-
		-32-

EFICIENCIA		
1.-	Realiza su trabajo con algunos errores y fuera del tiempo establecido.	-12-
		18
		24
2.-	Realiza su trabajo sin errores y en el tiempo establecido.	30
		36
3.-	Casi nunca comete errores y termina su trabajo antes del tiempo establecido.	42
		-48-

TOTAL DE PUNTOS		
NOTA: Ubique la suma obtenida en su correspondiente cuadro en la hoja No.1, y así obtendrá la calificación final.		

Para calificar en cada factor encierre en un círculo la cifra seleccionada y obtenga la suma total en la última hoja.

PERSONAL
SECRETARIAL
Y AUXILIARES

PUNTUALIDAD	
1.- Generalmente llega tarde a la hora de entrada o a los compromisos que tiene con la Empresa o con su supervisor.	-4- 6
2.- Acude con puntualidad a la hora de entrada o a sus compromisos de trabajo.	8 10
3.- Es extremadamente puntual a la hora de entrada; solo excepcionalmente llega tarde o sus retardos tienen una causa justificada.	12 14
	-16-

ASISTENCIA	
1.- Más de tres faltas al año.	-4- 6
2.- Tres faltas en el año.	8 10
3.- Ninguna falta en el año.	12 14
	-16-

INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO	
1.- Casi nunca hace mejoras a sus prácticas o procedimientos de su trabajo, el cual ejecuta en forma rutinaria.	-4- 6
2.- Normalmente efectúa cambios y mejoras adecuadas en los registros, controles o archivos que tiene a su cargo.	8 10
3.- Demuestra una iniciativa extraordinaria para mejorar su trabajo, logrando resultados excelentes en este sentido.	12 14
	-16-



CALIFICACION DEL DESEMPEÑO
PERSONAL SECRETARIAL
Y AUXILIARES

COMPANIA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DEPTO: _____

SUPERVISOR INMEDIATO: _____ SUPERVISOR INMEDIATO: _____

- 63	POCO SATISFACTORIO
64 - 87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88 - 111	SATISFACTORIO
112 - 135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136 - 160	EXCEPCIONAL NOTA: Esta calificación es excepcional y solamente el 20%, como máximo de su personal tendrá la posibilidad de obtenerla.

NOTA:- Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (última hoja) y firmese a la derecha.

F-1

EVALUACION DEL TRABAJO Y CALIFICACION DE MERITOS.V E N D E D O R E S .

Nombre:		Sector:					
Grupo:	Zona:	Fecha Ingreso:	Supervisiones en el año:				
Fecha última supervisión:		Período calificado:					
EVALUACION DEL TRABAJO I	0 No	4 Casi siempre					
	1 Rara vez	5 Siempre					
3 A menudo	2 Algunas veces						
Marque con una X en la columna correspondiente:		0	1	2	3	4	5
1. Se presenta a trabajar con aspecto de pulcritud y limpieza.							
2. Lleva diariamente propaganda, papelería y los útiles de trabajo necesarios.							
3. Visita personalmente a todos sus clientes en los días establecidos.							
4. Tiene su libro de ruta correctamente ordenado y observa fielmente su itinerario.							
5. Saluda al cliente con amabilidad y cortesía.							
6. Despierta simpatía y es bien recibido por la clientela.							
7. Ofrece todas las marcas y tamaños cuando lo debe hacer							
8. Crea interés al ofrecer un producto que no trabaja el cliente.							
9. Lleva la iniciativa en las cantidades a vender.							
10. Argumenta clara y brevemente.							
11. Contesta las objeciones rápida y atinadamente.							
12. Insiste con tacto cuando el cliente no desea comprar.							
13. Logra sus objetivos de venta.							
14. Cobra con efectividad.							
15. Aplica correctamente la Política de Crédito							
16. Los saldos de sus tarjetas coinciden con las de clientes							
17. Anota en sus tarjetas todas las operaciones de crédito y contado.							
18. Fija cartulinas y efectúa exhibiciones.							
19. Revisa los refrigeradores para corregir las fallas.							
20. La tripulación trabaja y coopera de buen gusto.							

F-2

CALIFICACION DE MERITOS		5 Mal						
II		6 Reg.						
		8 Normal						
Marque con una X de acuerdo con la actitud y comportamiento.		9 Bueno						
Si hay lugar a ello comente su apreciación brevemente.		10 Excelente						
		COMENTARIOS	5	6	8	9	10	
1.	Puntualidad							
2.	Disciplina							
3.	Laboriosidad							
4.	Entusiasmo							
5.	Responsabilidad							
6.	Eficiencia							
7.	Cooperación.							
8.	Iniciativa							
9.	Relaciones de trabajo.							
10.	Lealtad a la Empresa.							
APRECIACION GENERAL:								
FECHA	CALIFICO	SUB-GERENTE	GTE. DE VENTAS					

G-1

EVALUACION DE EMPLEADOSINSTRUCTIVO A CALIFICADORES

La evaluación de empleados debe ser periódica e imparcial para obtener de la misma:

- a) Comunicación al empleado de la opinión que de él se tiene en los niveles superiores.
- b) Selección de los empleados que por su capacidad son merecedores a una promoción.
- c) Acercamiento y mejor identificación entre Jefe y Empleado.
- d) Concepto preciso de las áreas de trabajo que requieren entrenamiento.
- e) Verificar la adaptación adecuada del empleado al puesto, efectuando transferencias cuando el caso lo amerite.
- f) Comprobación de la efectividad en el procedimiento selectivo del personal.
- g) Otorgar el debido reconocimiento individual al empleado y la orientación que permita el desarrollo de personal competente para lograr efectividad y éxito.
- h) Determinar con equidad el incremento a los salarios por méritos.

Para calificar deberá considerarse la actuación del empleado durante todo el período que ésta cubra sin influencia personal, ni la de los actos más recientes, ya sean positivos o negativos situándose en un plano justo y equitativo.

Piense detenidamente cada factor que va a evaluar y marque el grado de alcance del empleado, de ser posible, - deje transcurrir un lapso razonable entre empleado y empleado.

Cuando se ha realizado la evaluación es indispensable la discusión de ésta con el interesado, planeando previamente la entrevista, para que sea entendida y aceptada, exponiéndole porque se ha hecho acreedor a una calificación baja en algunas características.

Se sugiere para la entrevista observar la escuela siguiente:

- 1.- Hable con el empleado en términos generales del trabajo.
- 2.- Destaque sus cualidades sobresalientes y lo que ha obtenido en su beneficio por ellas.
- 3.- Comente la forma en que puede aprovechar en el trabajo esas cualidades con más eficiencia.
- 4.- Exponga las características débiles conjuntamente -- con un plan de mejoramiento incitándolo a que hable y usted podrá conocer puntos que ignoraba, surgirá de éste intercambio una mejor comunicación futura y primordialmente el plan constructivo.
- 5.- Concrete con el empleado la calificación general y si ésta es baja, ofrézcale toda su cooperación para mejorar su productividad.
- 6.- No dé por terminada la entrevista hasta tener la seguridad de que el empleado ha aceptado su evaluación, que no existe mal entendido, ni reserva, y de no ser así, brinde otra oportunidad para continuar la discusión evaluatoria.

6-3

PUNTUALIDAD.	Por costumbre llega tarde, incorregible	Con mucha frecuencia llega tarde	A veces llega tarde.	Casi nunca -- llega tarde.	Nunca llega - tarde.	Siempre llega - con más de diez minutos de anticipación.	
TRATO CON EL PUBLICO O CLIENTES.	Trato áspero y vocabulario incorregible.	Es indiferente en su trato y a veces sus expresiones son incorrectas.	Trato y manera de expresarse correctos.	Trato agradable, buen tacto.	Trato muy --- agradable, fino.	Trato muy agradable y fino. Personalidad -- excepcional.	
RELACIONES CON EL PERSONAL	Huraño, intratable.	Retarido poco accesible.	Medianamente atento y cortés.	Agradable fomenta el compañerismo.	Distinguido - por sus atenciones, cortés y compañerismo.	Realmente excepcional, Sumamente atento y cortés. Fomenta ampliamente el compañerismo.	
NECESIDAD DE SUPERVISION	Constantemente se le tiene que estar supervisando.	En casi todo necesita supervisión.	Sólo en ciertos aspectos de su trabajo necesita supervisión.	Trabajo aceptable sin supervisión inmediata.	Puede trabajar bien sin necesidad de supervisión.	Hace muy bien - todo lo que se le encomienda. No necesita supervisión.	
LEALTAD PARA LA EMPRESA.	Le desagrada todo en esta Compañía.	Con mucha frecuencia - se lamenta de trabajar aquí	Le dá lo mismo trabajar - en esta Compañía que en -- cualquier otra	Piensa que esta mejor aquí que en otras Empresas.	Tiene interés en lograr un buen sitio, -- precisamente en esta Compañía.	Se interesa por la Compañía y - lucha siempre - por su progreso	

G-4

CRITERIO.	Falta absoluta de criterio.	Frecuente in decisión ante todo tipo de problemas.	Indeciso solo ante problemas difíciles.	Buen criterio frente a toda clase de problemas, no siempre acertada en sus deducciones.	Muy buen criterio ante todo problema. Decisiones acertadas.	Excelente criterio y muy acertadas decisiones ante todo problema.	
COOPERACION	Absoluta falta de cooperación en todo.	Muy poca cooperación y sólo con ciertas personas	Cooperación apenas aceptable en su sección o grupo de trabajo.	Buena cooperación con todo el personal de su Departamento.	Muy buena cooperación con el personal de otros Departamentos y el suyo propio.	Muy buena cooperación con todo el personal y en todo lo que se le solicite.	
APTITUD PARA ORGANIZAR.	No es capaz de organizar su propio trabajo	Apenas es capaz de organizar su propio trabajo.	Organiza aceptablemente su trabajo.	Tiene bien organizado su trabajo y tiene aptitud para organizar.	Tiene muy bien organizado su trabajo y muy buena aptitud para organizar	Tiene muy bien organizado su trabajo y excelente aptitud para organizar	
APTITUD DE MANDO.	Carece de ella.	Algo brusco en su trato. No se hace respetar.	No tiene tacto para pedir las cosas.	De manera informal ejerce cierta jefatura sobre varias personas de su sección o grupo de trabajo.	Tiene cierta ascendencia natural sobre las demás personas de su Departamento.	Destacada. Posee gran ascendencia natural sobre las personas en cualquier grupo de trabajo.	
PRESENTACION PERSONAL.	Pésima	Descuidada	Aceptable	Generalmente buena.	Siempre buena	Excelente.	

DESEOS DE SUPERACION	Carece de deseos de superación y apenas cumple con su trabajo.	Se conforma con el trabajo que tiene actualmente y lo hace bien.	A veces muestra interés por superarse.	Con frecuencia muestra interés por superarse.	Siempre muestra interés por superarse.	Muestra gran interés por superarse y siempre se esfuerza por lograrlo.	
----------------------	--	--	--	---	--	--	--

BASANDOSE EN LAS APRECIACIONES ANTERIORES. EN CASO NECESARIO, ¿PODRIA DESEMPEÑAR PUESTOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD E IMPORTANCIA?.

SI ()

NO ()

QUIZA ()

POR SU ACTUACION, PREPARACION Y CONDUCTA, SE DEDUCE QUE ES UN ELEMENTO QUE CONVIENE CONSERVARLO DENTRO DE LA ORGANIZACION?.

SI ()

NO ()

H-1

CALIFICACION DE MERITOSCONCEPTO/ Revisión de actuación

NOMBRE _____ FECHA DE INGRESO _____

PUESTO _____ EMPLEADO NUM. _____

DIVISION _____ DEPARTAMENTO _____

ANTIGUEDAD EN FECHA ULTIMA
EL PUESTO _____ (MESES) CALIFICACION _____INSTRUCCIONES

- 1.- La revisión de actuación se deberá basar en los requisitos que exige el puesto actual.
- 2.- Todos los méritos deberán ser calificados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la entrevista con el colaborador.
- 3.- En general, califique a todo el personal en las primeras _____ características.
- 4.- Califique al personal administrativo (supervisores) - en todas las características.
- 5.- Utilice cualesquiera o todas las que se apliquen al caso en concreto.
- 6.- Asegúrese de que la apreciación está basado en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.
- 7.- Evite considerar sentimientos personales o prejuicios, al calificar.
- 8.- Estudie cada característica y marque con una (X) el cuadro que se aproxime más a la actuación.

OBSERVACIONES: (Recomendaciones para el mejoramiento personal.

Vo. Bo. Supervisor Inmediato Vo.Bo. Gerente de División

H-3

<p>9.-<u>VERSATILIDAD.</u> (Graso de aptitud para otras tareas; adaptación a nuevas situaciones).</p>	
<p>10.-<u>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.</u></p>	
<p>11.-<u>JUICIO ANALITICO.</u> (Capacidad para resolver problemas; calidad en las decisiones.</p>	
<p>12.-<u>COMUNICACION.</u> (Habilidad para exponer ideas; las redacta en forma clara.</p>	
<p>13.-<u>ORGANIZACION.</u> (Capacidad para planear y organizar su propio trabajo y/o subordinados; maneja más de un problema de eficiencia).</p>	
<p>14.-<u>APTITUD DE MANDO.</u> (Habilidad para guiar y desarrollar eficientemente a su personal).</p>	

PARTE II CAPACIDAD Y DESEOS DE SUPERACION (Marque con (X) cuadros que correspondan.

Decayendo	No apto en el puesto	No es probable que mejore	Progresando	Satisfac.
-----------	----------------------	---------------------------	-------------	-----------

Max. Rend.	Listo por Promoción.
------------	----------------------

<p>Si el colaborador debe permanecer en el mismo puesto durante los siguientes 24 meses explique la causa.</p>	<p>Promovible en () meses a:</p> <p>Promovible en ()meses a:</p>
--	---

NOMBRE _____

EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL

DEPTO. _____

MARQUE CON UNA X EL GRADO QUE CORRESPONDA SEGUN SU EVALUACION

FACTORES Y DEFINICION	DEFICIENTE	ABAJO DE LO NORMAL.	NORMAL.	BUENO	EXCELENTE
<u>PUNTUALIDAD</u> Considerar las entradas y salidas al trabajo en relación al horario establecido y a su asistencia.	Llega tarde con mucha frecuencia, falta al trabajo dos o tres veces sin justificación.	Algunas veces llega tarde y falta una o dos veces al mes justificándose.	Casi nunca llega tarde y son contadas las veces que falta.	Siempre llega a su hora y eventualmente llega a faltar.	Nunca llega tarde ni falta a su trabajo.
<u>DISCIPLINA.</u> Respecto a las normas. Obediencia a su Jefe.	Frecuentemente pasa por alto las indicaciones que recibe, No acepta de buen grado las ordenes.	A veces discute las ordenes que recibe. No siempre recibe de buen grado las indicaciones.	Respeto las normas y acepta sin discusión las ordenes que recibe.	Se preocupa por observar nuevas normas y acepta con gusto las ordenes.	Tiene una adhesión irrestricta a las normas y colabora para que las ordenes que recibe se cumplan adecuadamente.
<u>LABORIOSIDAD</u> Esfuerzos por cumplir los estandares de trabajo.	Casi nunca alcanza sus cuotas de venta. Es pobre su trabajo de promoción.	No se esfuerza por cubrir sus previsiones de venta sistemáticamente. Su trabajo de promoción deja que desear.	Algunas veces no alcanza su previsión de visitas. Cumple con el trabajo de fijación de propaganda y exhibición de mercancía.	Siempre cubre las cuotas que se le fijan. Se esmera en su trabajo de promoción.	Desarrolla un trabajo superior al que se le pide. Destaca su labor de promoción en el punto de la venta.

FACTORES Y DEFINICION.	DEFICIENTE	ABAJO DE LO NORMAL	NORMAL	BUENO	EXCELENTE
<p><u>ENTUSIASMO</u></p> <p>Gusto y satisfacción por el trabajo.</p>	<p>Apático, no es de su agrado el trabajo que desarrolla. Se desanima con facilidad.</p>	<p>No realiza con gusto algunos aspectos de su actividad. Necesita animarse con alguna frecuencia.</p>	<p>Desarrolla con gusto la mayor parte de sus diferentes actividades. No se desanima fácilmente.</p>	<p>Todas sus actividades las desarrolla con verdadero gusto. Alguna vez llega a perder entusiasmo pero lo recupera.</p>	<p>Siente gran satisfacción por su trabajo y lo desarrolla entusiastamente. Nunca se desanima.</p>
<p><u>RESPONSABILIDAD.</u></p> <p>Confianza que se puede depositar en él, tanto en lo que respecta a trabajo como a valores.</p>	<p>Descuidado, -- crea problemas constantemente</p>	<p>Tiene cierto sentido de responsabilidad, pero eventualmente descuida algunos aspectos de su trabajo.</p>	<p>Es serio y formal. Generalmente se puede confiar en él.</p>	<p>Es integro y honrado en todos los aspectos.</p>	<p>Ha demostrado en repetidas ocasiones que se puede confiar en él -- abiertamente.</p>
<p><u>EFICIENCIA.</u></p> <p>Dedicación a su trabajo y rendimiento (cantidad y calidad). Supervisión requerida.</p>	<p>Le falta constancia, no logra alcanzar los estándares de trabajo. Es necesario supervisarlos de cerca.</p>	<p>Es constante pero frecuentemente no alcanza las metas que se le fijan. Es necesario supervisarlos frecuentemente.</p>	<p>Cumple con su trabajo. Se esfuerza pero no demasiado. Se le supervisa periódicamente.</p>	<p>Se esfuerza en lograr mejores resultados que los fijados, a veces los logra. Sólo precisa supervisión esporádicas.</p>	<p>Logra resultados sobresalientes. Siempre trata de alcanzar metas más difíciles.</p>

FACTORES Y DEFINICION.	DEFICIENTE	ABAJO DE LO NORMAL.	NORMAL	BUENO	EXCELENTE
<p><u>INICIATIVA</u></p> <p>Habilidad para tomar decisiones y resolver problemas.</p>	<p>Siempre necesita que lo asesoren. Es incapaz de actuar por cuenta propia.</p>	<p>Tomó decisiones cuando no hay quien lo asesore. Algunas veces se equivoca.</p>	<p>Generalmente resuelve problemas y toma decisiones. Sus equivocaciones no son frecuentes.</p>	<p>Es hábil y tiene confianza en si mismo. Resuelve sin esfuerzo los problemas y tiene buenas decisiones.</p>	<p>Demuestra iniciativa en todas las circunstancias. Posee gran habilidad y seguridad para sus decisiones.</p>
<p><u>RELACIONES DE TRABAJO</u></p> <p>Armonía y facilidad en las relaciones con sus Jefes y compañeros de trabajo.</p>	<p>Contactos difíciles y desagradables. Origina problemas de relaciones humanas con frecuencia.</p>	<p>Poco difícil de tratar. Algo intrasigente.</p>	<p>En general se lleva bien con todos. Ocasionalmente origina problemas.</p>	<p>Trabaja en buena armonía con todos. No crea problemas. Goza de la simpatía de sus compañeros.</p>	<p>Perfecto en sus relaciones con los demás. Es muy estimado.</p>
<p><u>LEALTAD A LA EMPRESA.</u></p> <p>Cuidadoso del prestigio e intereses de la Empresa.</p>	<p>Existen dudas de su lealtad. Cuida más sus intereses y los de otras personas. Critica con frecuencia.</p>	<p>Frecuentemente antepone sus intereses a los de la Empresa. Emite juicios negativos</p>	<p>Generalmente es leal y digno de confianza. Se abstiene de criticar a la Empresa.</p>	<p>Se muestra siempre leal, defendiendo a la Empresa. A veces es capaz de sacrificar sus intereses por</p>	<p>Lealtad y entrega a toda prueba. Pospone sus intereses a los de la Empresa, a quien defiende en todas las circunstancias.</p>

FACTORES Y DEFINICION.	DEFICIENTE.	ABAJO DE LO NORMAL.	NORMAL.	BUENO.	EXCELENTE.
<p><u>APRECIACION GENERAL</u></p> <p>Valor para la Empresa en el puesto actual, tomando en cuenta los resultados y aptitudes.</p>	<p>Resultados y - aptitudes insuficientes. No conviene.</p>	<p>Apenas aceptable. Si no mejora debe trasladarse a otro puesto.</p>	<p>Responde a las exigencias normales del puesto.</p>	<p>Resultados y - aptitudes superiores al promedio. Merece especial interés.</p>	<p>Resultados y aptitudes -- excepcionalmente buenos. Merece ser -- promovido a - un puesto superior.</p>
<p><u>COOPERACION.</u></p> <p>Espiritu de conjunto. Cooperación.</p>	<p>No coopera ni desea ayudar a los demás.</p>	<p>Eventualmente coopera. Cuando ayuda trata de obtener todo el mérito.</p>	<p>Generalmente - coopera. Eventualmente tiene razones para negar su ayuda.</p>	<p>Ayuda con gusto siempre que se lo solicitan.</p>	<p>Excelente espíritu de equipo. Ofrece su colaboración sin límites.</p>

OBSERVACIONES _____

FECHA _____

FIRMA EVALUADOR _____

FIRMA GERENTE DE AREA _____

J-1

*CLASIFICACION DE OPERACION DE LOS METODOS DE
VALORACION*

OPERACIONES DE CONSTRUCCION DE ESCALAS POR EL EXPERIMENTADOR.	OPERACIONES DE EMPLEO DE ESCALAS POR EL VALORADOR	NOMBRE DEL METODO.
Prepara listas de nombres de los clasificados para ser utilizados por el valorador.	Clasifica a los integrantes de la lista de mejor o peor.	Por orden
Prepara pares de nombres o clasificados en los que cada nombre se aparee con todos los demás.	Determina cual es el mejor de cada peor	Comparaciones por pares.
Determina y define rasgos separados por clasificar y construye un continuo o varios intervalos discretos para cada rasgo, colocando "guías" en cada continuo.	Determina la posición de cada clasificado en cada continuo de un rasgo también puede indicar por escrito las razones de su valoración.	Lineal Alfabético Número Gráfico Distribución definida. Diagrama de comportamiento.
Determina y define los rasgos por valorar e indica a los valoradores la selección y colocación de cinco individuos en cinco puntos representativos del continuo del rasgo.	Compara a cada individuo con uno de los cinco que componen el grupo "normal" de comparación.	Hombre por hombre
<p>1) Recoge un gran número de descripciones del comportamiento que se apliquen al trabajo que realizan los individuos por valorar.</p> <p>2) Solicita a un grupo de jueces que elijan o clasifiquen explicaciones usando uno de los métodos psicofísicos.</p> <p>3) Selecciona puntos finales basándose en la escala de valores y en las dispersiones obtenidas en 2)</p>	Determina cuáles puntos de la lista se aplican o describen el comportamiento del individuo en valoración.	Lista de comprobación al azar y ponderada.

<ol style="list-style-type: none">1) Recoge un gran número de descripciones de comportamiento o de adjetivos, que se apliquen al trabajo que están desempeñando;2) Obtiene el criterio de medida de los individuos que componen el grupo "normal" de la escala.3) Selecciona los puntos finales basándose en su valor diferencial, usando subgrupos de criterio.	Selecciona alternativas de cada punto como más descriptivas y menos descriptivas del individuo en valoración.	Elección forzosa.
--	---	-------------------

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES:

Como manifestamos al inicio de esta Tesis, creemos que el trabajo aquí presentado, puede ser de utilidad para quienes están empezando su desarrollo en el campo profesional de la psicología del trabajo.

Nuestra aportación consistió en hacer un esbozo de las técnicas de evaluación de la conducta laboral, sus combinaciones, resultados y limitaciones. Lo anterior servirá de base más firme para quien desee consolidar un programa de acción propio o adaptado a las necesidades de su organización, ya que se proponen algunos pasos imprecindibles para llevarlo a cabo.

Consideramos que la evaluación de la conducta laboral es una herramienta que puede servir de apoyo para el desarrollo de los Recursos Humanos, sobre todo si se le da mayor énfasis al factor biopsicosocial, que ha sido descuidado -- por las organizaciones.

Reconocemos que es necesaria una investigación más amplia, sobre todo lo que concierne a la objetividad y validez de las evaluaciones. La encuesta realizada en una muestra de quince empresas del ramo químico-farmacéutico, reportan casi en su totalidad que los resultados de sus evaluaciones son ampliamente satisfactorias. Sin embargo nos damos cuenta que es en lo que se refiere al aspecto administrativo, en especial al de sueldos y salarios. Por tal motivo creemos que este trabajo no termina aquí, sino que tenemos que continuar investigando sobre todo lo que concierne a la objetividad y validez de las evaluaciones y su difusión y aplicación a objetivos más acordes con el desarrollo de los obreros y empleados en grupo e individualmente.

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

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

- 1.- Allport W. Gordon
" Psicología de la Personalidad "
Edit. Paidós, Argentina 1961
Pag. 312

- 2.- Amaya Torres C., Peláez Martínez M., y Ponce de León H. F.
" La Calificación de Méritos y su Aplicación al Sector Indus
trial que cotiza en Bolsa "
Facultad de Comercio y Administración U.N.A.M 1971.

- 3.- Arias Galicia F.
" Administración de Recursos Humanos "
Edit. Trillas, México 1973.
Pags. 344, 337-338, 345

- 4.- Bethel L., Atwater F., Smith G., y Stackman, H. A.
" Organización y Dirección Industrial "
Fondo de Cultura Económica, México 1961
Pag. 677

- 5.- Brown J. A. C.
" La Psicología Social en la Industria "
Fondo de Cultura Económica, México 1954
Pags. 11-12, 13

- 6.- Casarin Juan A.
" Generalidades sobre la Calificación de Personal "
Apuntes, México 1963
Pag. 1-3-4
- 7.- Chruden H. J. y Scherman A. W.
" Administración de Personal "
Edit. C.E.C.S.A., México 1977
Pags. 239,240
- 8.- Ghiselli Edwin E., Brown W. C.
" Psicología Industrial "
Edit. Letras, México 1959
- 9.- Jiménez, O. A.
" Analisis Experimental de la Conducta "
Edit. Trillas, México 1976
- 10.- Lanham E.
" Valuación de Puestos "
Edit. Continental
- 11.- Maier Norman
" Psicología Industrial "
Edit. Rialp, Madrid 1973

- 12.- Management Center de México, A. C.
" Servicio de Remuneraciones a Nivel Ejecutivo "
México, 1976

- 13.- Marx M. H. y Hillix W. A.
" Sistemas y Teorías Psicológicos Contemporáneos "
Edit. Paidós, Argentina 1969
Pag. 78

- 14.- Moreno, J. L.
" Fundamentos de la Sociometría "
Edit. Paidós, Argentina 1954

- 15.- Ortúeta Lucas
" Valoración de Tareas "
Edit. Limusa, México 1974
Pags. 205, 218

- 16.- Otalora Bay, Terry Michelsen
" Relaciones Industriales en México "
C.O.M.A.R.I, México 1970
Pag. 71

- 17.- Pigors Paul, Myers Charles
" Administración de Personal "
Edit. Continental , México 1969

- 18.- Reyes Ponce A.
" *Administración de Personal* "
Edit. Limusa Wiley, México 1970
- 19.- Reyes Ponce A.
" *Calificación de Méritos* "
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores
Monterrey, México
Pag. 6
- 20.- Smith C. H. y Wakeley J. H.
" *Psicología de la Conducta Industrial* "
Edit. McGraw-Hill, México 1977
Pag. 316
- 21.- Terry George
" *Principios de Administración* "
Edit. Continental, México 1974
- 22.- Tiffin Joseph E., McCormick J.
" *Psicología Industrial* "
Edit. Diana, México 1964
- 23.- Ver Apéndice Hoja No. 134
- 23a.- Ver Apéndice Hoja No. 132
- 23b.- Ver Apéndice Hoja No. 133

- 24.- Warren C. H.
" Diccionario de Psicología "
Fondo de Cultura Económica, México 1966
Pag. 42
- 25.- Watkins Sandoval Peter
" Método de Investigación Social en la Empresa "
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
U.N.A.M., Tesis, México, 1968
Pags. 90-91, 93-94, 128, 139-140
- 26.- Wurtzel Herbert
" Administración de Personal "
Editado por Servicios de Psicología Aplicada
México, 1969
- 27.- Wurtzel Herbert
" Manual de Formas de Registro y Controles de Personal "
Editado por Servicios de Psicología Aplicada
México, 1969
- 28.- Yoder Dale
" Manejo de Personal y Relaciones Industriales "
Edit. Continental, México 1970
Pags. 492, 489-490