



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA**



**UN ESTUDIO DE EVALUACION  
DE LA CONDUCTA LABORAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**p r e s e n t a n :**

**LETICIA RENE PASAPERA ABURTO  
JOSE ERNESTO CAMACHO DE AVILA**

México, D.F.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

1

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS MAESTROS

1603

A NUESTROS AMIGOS

## I N D I C E .

Capítulo 1	INTRODUCCION
Capítulo 2	ANTECEDENTES
	2.1 INVESTIGACIONES RELACIONADAS
Capítulo	DEFINICION DE CALIFICACION DE MERITOS .
	3.1 FINALIDADES DE LA VALORACION
	3.2 ELECCION DE LOS FACTORES DE VALORACION DE ACUERDO AL TRABAJO .
	3.3 VALORACION DEL POTENCIAL
	3.4 PERIODICIDAD DE LA VALORACION .
Capítulo 4	LIMITACIONES DE LAS TECNICAS DE VALORACION .
	4.1 LOS ERRORES .
Capítulo 5	SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS
	5.1 FORMATOS .
Capítulo 6	LA VALIDEZ DE LAS VALORACIONES .
Capítulo 7	ELABORACION DE LA FICHA DE VALORACION .
Capítulo 8	DISEÑO DE INVESTIGACION .
	8.1 OBJETIVO
	8.2 SUJETOS
	8.3 ESCENARIO
	8.4 MATERIALES
	8.5 PROCEDIMIENTO

## Capítulo 9

## RESULTADOS

- 9.1 TABLAS DE CONCENTRADO DE DATOS
- 9.2 GRAFICAS
- 9.3 CONCLUSIONES
- 9.4 SUGERENCIAS
- 9.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

## REFERENCIAS .

## CAPITULO I

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

La Psicología del Trabajo es una de las ramas más jóvenes de la psicología que propone un nuevo campo de investigación. Parece ser que ésta nueva rama se inició con Walter Dill Scott, que era profesor adjunto de Psicología de la Universidad de Northwestern, cuando pronunció una charla sobre el empleo de las técnicas psicológicas en la publicidad en el año de 1901. Scott escribió artículos y libros, entre ellos: *The Theory and Practice of Advertising*, *The Psychology of Advertising*, *The Psychology of Advertising in Theory and Practice*, *The Psychology of Public Speaking* etc. En 1913 Hugo Mustenberg, de la Universidad de Harvard, publica "Psychology and Industrial Efficiency".

Con la primera guerra mundial, la psicología industrial adquirió una creciente importancia práctica. Por otro lado, la Teoría de la Administración Científica sustentada por Taylor, Gilbreth y Gantt, había avanzado mucho y la posibilidad de aplicar métodos científicos al manejo de personal constituían un atractivo. Así pues se promovió la fundación de diversos institutos dedicados a la investigación psicológica en la industria.

En 1916 Henry Fayol, industrial francés que es considerado por varios autores como el padre de la Administración Moderna, en su libro "Administración Industrielle et Generalitee" establece los principios generales de la Administración, enfocando los problemas básicos que sirvieron de fundamento a la moderna administración.

La aceptación de esta nueva rama de la psicología ha respondido a los cambios sufridos en la industria y los negocios en los últimos años que es cuando se ha concedido mayor atención al factor humano y reconocido su importancia para lograr el éxito y desarrollo de la empresa.

Por el año de 1927 George Elton Mayo responsable de los experimentos Hawthorne y jefe del departamento de Investigaciones Industriales de Harvard, descubrió en sus investigaciones que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependientes de su estado de salud física solamente ni de las condiciones buenas o malas que lo circundan. Los profesores Miller y Form en su obra "Industrial Sociology" resumen en detalle algunas conclusiones que provienen de las investigaciones de Mayo de la siguiente forma:

- 1).- El trabajo es una actividad de grupo.
- 2).- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- 3).- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los trabajadores que las condiciones físicas de trabajo.
- 4).- Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de los hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
- 5).- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
- 6).- Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
- 7).- El paso de una sociedad establecida a una adaptativa - tiende continuamente a alterar la organización social de la factoría y de la industria en general.
- 8).- La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse.

Aunque se han logrado progresos trascendentales en la aplicación de esta tecnología que es la Psicología del Trabajo, a problemas inherentes a la industria, quedan muchos otros por resolver. Uno de ellos es buscar procedimientos más exactos y eficaces para lograr una justa valoración y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos para crear situaciones de trabajo que proporcionen a los empleados mayor satisfacción, ya que de esta manera se puede lograr su desarrollo integral y el de la empresa.

Durante las últimas décadas se han realizado cambios en la táctica relativa al personal y siguen operándose más todavía en nuestros días. La mayor parte de las gerencias de hoy han aceptado que un trabajador a disgusto con frecuencia hace que aumenten los costos de la producción por lo que se refiere al personal, desproporcionadamente en relación con los costos de material y equipo. Estos cambios de actitud por parte de la gerencia han ido acompañados de importantes acontecimientos en el trato con el personal.

Aunque todavía están en vigor muchos procedimientos anticuados, hay que admitir que existe una tendencia bien definida hacia una solución más racional y objetiva de los problemas del personal en la industria.

La orientación de este estudio se dirige hacia una de las actividades de la gerencia, en relación con el personal y se refiere específicamente a las técnicas de evaluación de la conducta laboral, denominada también Calificación de Méritos.

El país que más impulso ha dado a la Calificación de Méritos es Estados Unidos y actualmente es plenamente utilizada tanto por los centros industriales como por los comerciales. Por otra parte muchos de los complejos industriales de Italia y España más modernos han adoptado ya técnicas de valoración apropiadas o están en curso de su adopción experimental.

"Todos los países que han alcanzado el desarrollo industrial -

ponen énfasis decisivo en el premio al mérito y al esfuerzo demostrado en el trabajo. Esto lo realizan a todos los niveles de personal. El premio al mérito es base y fundamento de la motivación de la conducta de quienes laboran en la industria. Esto se realiza en todo el mundo por encima de las diferencias de ideología, tipo de civilización y cultura, lengua, raza, religión y organización política, sistema económico, industrial y educativo.

Las fábricas de Alemania, Illinois o México, como en las de Yokohama, Moscú o Wuján, han adoptado y practican como base de organización industrial el reconocimiento al mérito individual y colectivo." (16)

Hasta aquí, se ha hecho una sencilla revisión de la situación y difusión que ha alcanzado la técnica de Calificación de Méritos en el mundo. Posteriormente en el capítulo sobre antecedentes, se mencionarán los diferentes estudios que se han llevado a cabo con la intención de conocer el grado de aceptación y aplicación que tiene la técnica en el marco nacional e internacional.

## CAPITULO 2

### ANTECEDENTES

La evaluación del trabajador siempre ha existido dentro de la industria aunque no en una forma técnica, ya que solo eran juicios espontáneos de los supervisores respecto a los méritos del trabajador a sus ordenes basadas en simples comparaciones. Así la calificación-fundada exclusivamente en apreciaciones subjetivas, consistía en un análisis global, indiferenciado e impreciso, del conjunto de cualidades requeridas por un obrero para hacer un buen trabajo, así mismo, correspondía a un período indeterminado de tiempo; no se consignaba ni conservaba en registros especiales.

El amplio proceso de evaluación de las personas asociadas con las organizaciones de trabajo posiblemente es universal. El empleo generalmente se inicia con una apreciación y las evaluaciones continúan a través de la vida de trabajo. Cada quién hace cierta evaluación de los supervisores, de los compañeros, de los subordinados. Cada quién es hasta cierto grado sometido a una apreciación por sus colegas.

"La valoración del personal o mejor, del mérito individual, son términos que han entrado en el uso corriente hace solamente unos pocos decenios. Los conceptos que expresan, sin embargo, son tan antiguos como el mundo. Por algo se ha escrito que donde hay un hombre existe un juez. Por otra parte, durante siglos los hombres han advertido la exigencia de hacer más eficaz y más sistemático el juicio sobre sus propios colaboradores. Los emperadores de la dinastía china WEI (221 - 265 D.C.) por ejemplo, habían instituido un "Valorador Imperial" con la tarea concreta de valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte. Mucho más tarde, San Ignacio de Loyola introduce un procedimiento formal para juzgar a los miembros de la compañía de Jesús". (26)

- "Se atribuye a Robert Owen el origen de la valoración del mérito, pues a principios del siglo XIX llevaba "libros sobre el carácter" de sus empleados de sus fábricas de hilados y tejidos en New Lanark, Escocia; que consistían en un registro diario de los reportes y comentarios del supervisor sobre el desempeño del trabajador en el libro correspondiente a cada empleado. El block consistía en una serie de colores en donde cada color tenía un valor o nivel de rendimiento, que se colocaba sobre el banco de trabajo de los empleados". - (5)

-Ahora bien, los cambios que se operaron al adoptar un procedimiento más sistemático de valoración de los méritos del personal, no crearon precisamente un nuevo sistema donde no había nada previo, sino que convirtieron los modos antiguos de valoración, en cálculos y puntuaciones marcadas serena, deliberada y sistemáticamente.

"El sistema de calificación de méritos reaparece y se desarrolla en los Estados Unidos, alrededor de 1850, que fué cuando aparecieron en las oficinas gubernamentales las primeras fichas de valoración. En las empresas particulares la valoración del personal en forma organizada aparece más tarde, más o menos en la época de la primer guerra mundial". (26)

Así pues, los hombres han sido siempre valorados y juzgados por sus supervisores, tanto en el caso de que este juicio fuera explícito, bajo la forma de notas de calificación o de información, como de que fuera expresado implícitamente, en forma de juicio favorable o adverso a una determinada medida; ascenso, aumento de sueldo, traslado.

Winslow Taylor aproximadamente en el año de 1880 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 del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores.

Por tal motivo al tener una estimación sobre la cantidad de rendimiento que pudiera producir un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un 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 fundamentales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de la conducta laboral de una manera sistematizada:

- a) seleccionar los mejores hombres para el trabajo .
- b) instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que deberían aplicar a su trabajo .
- c) conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores .

"La valoración según Zerilli (1973), es un derecho del mismo individuo que, cuanto mayores son las dimensiones de la organización en la que está inserto, tanto menos está en condiciones de darse cuenta directamente de la forma en que la organización lo juzga y de lo que espera de él. El individuo tiene, desde luego, el derecho, ante todo de ser juzgado en forma objetiva y de acuerdo con un procedimiento preciso y unos criterios definidos; en segundo lugar, de conocer tal juicio y de hacer valer eventualmente sus propias justificaciones".

"La valoración del mérito se paralizó durante muchos años y empezó a resurgir con el nacimiento del movimiento del personal. Su crecimiento fué esporádico, pero la N.I.C.B. (National Industrial Conference Board) encontró en un estudio, que once planes se habían iniciado ya en 1918 y 16 más en 1923. En su mayoría han perdurado y cada año se les agregan centenares. Un estudio realizado en 1948 (studies in personnel policy No. 88, de la N.I.C.B.) reveló que el 55% de las empresas que emplean 5000 o más obreros utilizan-

la valoración de sus empleados, y así mismo el 33% de las que emplean menos de 1000. El intervalo más común de valoración era el semestral siguiendole el trimestral. Los nuevos empleados suelen valorarse con más frecuencia. Los trabajadores a menudo saben que se les está valorando y muchas empresas les permiten discutir sus valoraciones o calificaciones". (5)

El país que más impulso ha dado a la calificación de méritos ha sido Estados Unidos, para ratificar este dato recurriremos a algunas cifras aclaratorias; Stagner, al realizar una encuesta en los Estados Unidos acerca de la utilización de técnicas psicológicas en las industrias, obtuvo que de las 36 grandes corporaciones que componían su muestra, el 67% utilizaba la técnica de valoración de méritos, y el 70% la consideraba conveniente.

A su vez, John Patton y Reynold Smith, obtuvieron los siguientes datos en la encuesta que completaron en 1948 y en un total de 150 empresas.

AÑO	EMPRESAS QUE ADOPTAN EL SISTEMA .
1918	7 ( 5%)
1928	48 (32%)
1938	66 (44%)
1948	93 (62%)

En lo que se refiere a la aplicación de las técnicas de evaluación de méritos en México, se reporta que: "De acuerdo a un estudio, solo el 41.82% empleaba la calificación de méritos. En otra encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Relaciones Industriales, resultó que el 54.31% de las organizaciones que formaron la muestra tenían la evaluación de méritos como una de sus funciones". (3)

"De 37 empresas importantes que cotizan en la bolsa de valores de México, el 78.3% emplean esta técnica; 14 de las 37 emplea-

escalas porque se adaptan más a la organización, son más fáciles de comprender y rinden resultados inmediatos. El 71.8% de las organizaciones contestó que el personal se siente alentado y trabaja mejor al sentirse valorado, dado que el 72.4% de esas empresas da a conocer los resultados al personal. El tiempo que tienen empleando la calificación de méritos varió desde 75 años hasta 22 días. El 33.3% dijo que los resultados del sistema han sido altamente satisfactorios; el 30% que han sido satisfactorios, y el 36.6% que han sido aceptables. Ninguna organización contestó que han sido deficientes o malos". (1)

## 2.1 INVESTIGACIONES RELACIONADAS.

Hasta ahora en el campo de la calificación de méritos, los estudios que se han llevado a cabo, se han realizado de acuerdo a las reglas impuestas por el mismo sistema; se observa, que aún cuando las características son extraídas del trabajo a ejecutar por los sujetos, las definiciones de dichas características y sus subdivisiones, se hacen en muchos casos de una manera arbitraria y no se adaptan a la realidad; en dicho sistema las observaciones que se realizan no se ajustan a un plan sistemático; y al asignar las calificaciones se debe recurrir a las capacidades del supervisor (memoria, imparcialidad, justicia, etc.).

El utilizar sistemas de registros conductuales ha hecho que la calificación de los sujetos se apegue a evaluar la conducta que estos emiten en el ámbito laboral, sistematizando las observaciones y poniendo el énfasis en la conducta misma y no en la descripción de las características del trabajo preestablecidas como juicios valorativos indirectos de esa conducta.

En los sistemas tradicionales, se programan una serie de incentivos y premios, de los cuales nunca se sabe en forma precisa cuál es el efecto sobre la conducta; en el sistema de registros se programan diversas consecuencias administrativas a la conducta y se estudian cuales son los cambios observados en la conducta con relación a

los cambios que se manipulan (incentivos, reforzamiento, etc.). ✓

En lo que respecta a algunas de las características estudiadas en la presente tesis, ha habido ya estudios con orientación operante que se han avocado a su investigación: EJEMPLOS.

En el caso de Disciplina, hay un estudio reportado por Donald Bermudez y Guadalupe Rodríguez en "AUDITORIA PSICOLOGICA" - tesis de maestría, Puebla, 1970.

**Objetivo:** Incrementar tres conductas en el personal de una casa distribuidora de muebles para el hogar, mediante tres procedimientos.

Para fines prácticos solo haremos de su conocimiento el referente a Disciplina.

**Sujetos:** Quince vendedores distribuidos en tres grupos.

**Variables:**

**Dependiente:** Conducta de obediencia.

**Independientes:** Castigo y Refuerzo Social.

**Resultados:** Se tomó la primera semana como línea base; se vió que el cumplimiento de órdenes en el grupo 1 era del 40%, en el grupo 2 era del 55%, y en el grupo 3 del 37%. Se logró incrementar en los tres grupos, durante el período experimental, que duró tres semanas, hasta el 95% en promedio la conducta de cumplir órdenes.

En lo que se refiere a las conductas de puntualidad y asistencia, vamos a presentar lo que reportan: Jaime A. Hermann, Ana I. de Montes, Benjamín Domínguez, Francisco Montes, and B.L. Hopkins. "EFFECTS OF BONUSES FOR PUNCTUALITY ON THE TARDINESS OF INDUSTRIAL WORKERS" editado en el Journal of

applied Behavior Analysis, 1973, 6, 563-570.

**Objetivo:** Decrementar las conductas de "retardo" e "inasis--  
tencia".

**Sujetos:** 12 trabajadores masculinos de la Compañía Ideal -  
Standard S.A. (Ciudad de México).

**VARIABLES:**

**Dependiente:** Checar las tarjetas de asistencia a las 7 de -  
la mañana o antes.

**Independiente:** Bonos de puntualidad y asistencia con valor -  
de \$ 2.00 ó \$ 1.65 según el caso, administrados contingente-  
mente a la conducta y castigo de un día sin trabajo y sin goce  
de sueldo por cada tres retardos.

**Resultados:** Durante la primera condición de línea base, con-  
duración de 12 semanas, hubo un promedio de retardos de un 15% dia-  
rio; en el primer período experimental con duración de 8 semanas, -  
se obtuvo un promedio de 2.5% diario. En el segundo período de lí-  
nea base hubo un promedio de 8% diario de retardos. Durante las 9-  
semanas del segundo período experimental se obtuvo un promedio de -  
1.8% diario de retardos. Para la condición de la tercera línea base-  
el promedio fue de 6.5% diario y en la última condición experimen-  
tal hubo 22 retardos acumulados en 32 semanas, lo que arrojó un pro-  
medio del 2% de retrasos diarios; esto, en el grupo experimental, -  
mientras que en el grupo control, se incrementó el número de retra-  
sos.

Se puede observar en los ejemplos anteriores, cual ha sido -  
la utilización de los sistemas de registro conductual en el ámbito -  
laboral, y como es orientado no solo para conocer cual es el desempe-  
ño de los sujetos en las diferentes conductas que integran el trabajo -  
a realizar en el puesto que cubren, sino que van más allá de eso, -

modificando la conducta y encaminandola hacia un aprovechamiento general e integral de los recursos humanos que posee la organización. Para esos fines, programa de una manera sistemática tanto las formas y períodos de registro, como las consecuencias que podrán ser administradas para incrementar o decrementar determinado tipo de conductas; estudiando a fondo las relaciones que surjan de la aplicación de las consecuencias y el cambio que se opera en la conducta, debido a dicha manipulación.

En cuanto a los sistemas de evaluación de méritos, se observa que también se programan consecuencias, pero a diferencia del sistema operante, no se ocupan de ver cuales son los efectos de dichas consecuencias sobre la conducta.

## CAPITULO 3

### DEFINICION DE CALIFICACION DE MERITOS

- A) "Es la medición periódica del valor de un subordinado, - tal y como viene juzgado por su jefe". (14)
- B) "Es una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa". (17)
- C) "Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales y/o por su - prestación- con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal - sentido y que conozcan al individuo y su trabajo". (26)

Siendo para nosotros más completa la última de ellas, ya que incluye los factores esenciales de una buena definición de estas técnicas.

### 3.1 FINALIDADES DE LA VALORACION .

¿Qué es lo que se mide o pretende medir con estas técnicas?

"En un sistema de evaluación o calificación de méritos, lo - que se pretende evaluar, son las características de la persona humana que ocupa determinado puesto en la empresa y aún cuando, naturalmente, el puesto mismo es un elemento que influye en la calificación, no es determinante y si puede inducir a error". (9)

Las características que se pretenden medir, son aquellas que exhibe el sujeto en el desempeño de su trabajo; hay dos grandes ramas de características:

- A) Objetivas.
- B) Subjetivas.

- A) "Las características objetivas, son las que admiten una -  
cuantificación directa comprobable por medio de los re-  
gistros y estadísticas llevados en la empresa, V.G. : Pun-  
tualidad, Asistencia, Cantidad de Trabajo, etc .
- B) "Las características subjetivas, son aquellas que no admi-  
ten una cuantificación directa y precisa, sino exclusiva-  
mente una apreciación subjetiva, que solo en forma indi-  
recta puede medirse o ponderarse, V.G. : Sentido de -  
responsabilidad, Honradez, Don de mando, etc". (17)

### ¿Quién debe valorar el mérito?

La persona más indicada para realizar la evaluación de la con-  
ducta laboral es aquella que tiene un contacto directo con los que de-  
sempeñan el trabajo, el supervisor inmediato (jefes intermedios); di-  
versos autores han propuesto sistemas diferentes para la evaluación, -  
donde los evaluadores van desde los compañeros mismos (sistemas hori-  
zontales de evaluación), hasta los directivos de la empresa (alta ge-  
rencia). Haciendo un somero análisis, llegaremos a la conclusión -  
de que los sistemas en los cuales los evaluadores no son los superviso-  
res directos, están destinados al fracaso cuando se trata de hacer de -  
ellos sistemas independientes, son sistemas que solo pueden servir de-  
guías para reafirmar los datos obtenidos con sistemas basados en una -  
estructura de tipo vertical descendente; ya que en el caso, por ejem-  
plo, de los sistemas horizontales de calificación, habrá mucha gente  
que califique a sus compañeros en base a las relaciones de tipo amis-  
toso que haya entre ellos, y no en base a las labores desempeñadas -  
en el puesto que ocupe; para tratar de reducir este tipo de error, se-  
tendría la necesidad de capacitar a todos aquellos que fungieren como  
evaluadores, y esto sería incosteable en organizaciones muy numero-  
sas.

Igualmente ocurre con los evaluadores que surjan de la alta gerencia, por desconocimiento de las labores a realizar por los trabajadores no podrían hacer una evaluación justa de los mismos, y además la calificación estaría en muchos casos determinada por el favoritismo del jefe hacia alguno de sus trabajadores.

El objeto último de la valoración del mérito es el de obtener la máxima eficiencia de la organización permitiendo una utilización más racional de los recursos humanos disponibles y una mejora de los mismos. Bajo este aspecto, se observa que las finalidades de la valoración del mérito pueden ser clasificadas en :

✓ "Finalidades Administrativas: en cuyo caso la atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas toda una serie de medidas administrativas. (ascensos, aumentos, traslados, despidos, etc.) favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal.

Finalidades de Mejora: donde la atención está puesta, por el contrario, en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles". (26)

Las finalidades de la calificación de méritos van encaminadas a los tres factores de la empresa, que son: La Organización, Los Directivos o Jefes y Los Trabajadores.

"Para la Organización; la calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de calificar o valorar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede incluso, servir de fundamento para determinar las necesidades de entrenamiento". (3)

"Para los supervisores; el supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene solo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo, y sistemas para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como se encuentran en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cuál entorpecerá su criterio para calificarlos. La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a éste a dar una opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salario, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará además a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

Para el Trabajador; muchos de los autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de ésta técnica consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, y prevenir sanciones y quizás despidos. Estimula, además su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores.

Cuando tenga que aplicarse alguna sanción por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su comportamiento dentro de la misma. El trabajador - cuyos méritos son calificados, probablemente se esmerará, pues sabe

que se le observa y que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo". (3)

La valoración del mérito puede ser utilizada también para realizar las siguientes actividades:

1.- Como parte del proceso de selección para decidir si los trabajadores contratados a prueba deben permanecer o no en la empresa. Así mismo pueden usarse en las oficinas de colocaciones como un criterio contra el cual comparar la eficacia de sus sistemas de selección.

2.- Al utilizar los supervisores la evaluación del mérito, adquieren mayor conocimiento de los puestos que supervisan y esto se traduce en un mejor desempeño de su labor.

3.- La calidad del trabajo de valoración de méritos, realizado por el intendente o supervisor, puede servir como base para evaluar la capacidad directiva del mismo.

4.- "Las valoraciones del mérito pueden utilizarse como parte del sistema de antigüedad para el retiro. Cuando se considera la capacidad en unión con la duración de los servicios como parte de la antigüedad, puede hacerse una selección razonable entre dos individuos, basándose en sus respectivas valoraciones del mérito. Este tipo de registro debe ser diferente a las valoraciones corrientes del mérito para aumentos o ascensos". (5)

5.- "Las valoraciones del mérito pueden emplearse como parte del expediente disciplinario del empleado, como garantía para el empleado, el superintendente y la compañía contra la discriminación, el favoritismo y las acusaciones de estas prácticas injustas de trabajo. A este respecto debe recordarse que un empleado determinado únicamente puede resultar "malo" en una valoración del mérito, en la proporción en que -

las demás valoraciones prueben que otros empleados carecen -  
de esos defectos y son en consecuencia, "buenos" ". (5)

### 3.2 ELECCION DE LOS FACTORES DE VALORACION DE ACUERDO AL TRABAJO .

Para la Valoración de Mérito, no es el valor absoluto del individuo en sí, el que interesa, sino su valor en el ámbito de la organización y dentro de las finalidades para las que ha sido empleado. De esto se desprende que a la organización no le interesa si el individuo es un genio, sino solo si sabe efectuar de una cierta forma el trabajo que le es confiado y si posee cualidades, capacidad y preparación tales que puedan ser aprovechadas en caso de necesidad para otro cargo más importante .

Para formular un programa de valoración del mérito, es necesario elegir aquellos aspectos del comportamiento que sean importantes para las finalidades del trabajo. Hace falta por lo tanto conocer con suficiente precisión los requisitos del trabajo mismo, sus características principales y que capacidades, aptitudes y niveles de preparación profesional requiere para ser efectuado de manera satisfactoria .

De lo anterior se desprenden dos principios :

- 1.- "Una correcta valoración del mérito individual tiene que ser formulada y realizada de acuerdo con un preciso conocimiento del contenido de cada trabajo en particular o grupo de trabajos similares .
- 2.- Para juzgar el valor efectivo de un individuo con respecto a la organización, es necesario conocer la importancia relativa de las tareas y de las responsabilidades que le competen . (26)

El análisis del puesto es el instrumento necesario para extraer los aspectos mas importantes sobre los que hay que centrar el juicio . El análisis del puesto reúne todos los elementos que componen un trabajo: herramientas, máquinas, materiales, requisitos físicos, -

capacidad, responsabilidad, grado de adiestramiento, ritmo de trabajo, riesgos existentes etc. y por este motivo, tiene que ser rigurosamente objetivo, excluye toda impresión o juicio arbitrario por parte de quien lo efectúa.

En resumen, es el instrumento que permite conocer, tanto - los requisitos y características del trabajo, como los que dicho trabajo exige por parte del trabajador, para efectuarlo en forma satisfactoria. Es precisamente con estos requisitos y características que se verifica la elección de los aspectos que hay que valorar.

### 3.3 VALORACION DEL POTENCIAL .

Se ha dicho que la Calificación de Méritos es una medición - o apreciación del valor que un individuo demuestra en relación a su - trabajo; pero a este valor se le pueden atribuir dos significados: - uno se relaciona con el valor que el individuo ha demostrado en el - tiempo considerado para la valoración; entonces el juicio o valora- - ción es referido a un determinado período de tiempo y expresa la forma - en que el individuo se ha comportado y ha efectuado su propio - trabajo .

Pero si una de las funciones de la valoración del personal es - la de proponer posibles promociones y ascensos; la capacidad demos- - trada al realizar de manera satisfactoria sus propias obligaciones no - implica que el trabajador esté en condiciones de efectuar en forma - igualmente satisfactoria un trabajo de nivel superior .

Por lo tanto la valoración deberá ser fundada además de en - el comportamiento pasado, en el segundo de los significados o sea en - la capacidad potencial del trabajador . Aunque de hecho algunas or- - ganizaciones incluyen la potencialidad o capacidad de desarrollo den- - tro de las cualidades que deben evaluar . Son muy pocos los sistemas - de evaluación que combinan los dos aspectos .

Zerilli, sugiere que para obtener un cuadro mas preciso del - valor potencial del individuo se deben integrar, además de los juicios - referentes al comportamiento y prestación anteriores:

- 1.- Un juicio del grado en que el sujeto posee las cualidades y capacidades requeridas para el cargo superior .
- 2.- Un juicio sobre las aptitudes del individuo y sus ambicio- nes y aspiraciones .
- 3.- Un juicio sobre las acciones que el sujeto ha emprendido o piensa emprender para mejorar su preparación y sus capaci- dades profesionales .

4.- La indicación de la carrera recorrida por el sujeto hasta el momento de la actual valoración, con la especificación de los varios grados y calificaciones obtenidas durante esa carrera y del período de permanencia en cada uno de ellos.

5.- La indicación de los méritos y de las primas cobradas por el individuo hasta ahora.

6.- El juicio sobre los progresos registrados por el individuo respecto a la última valoración anterior.

### 3.4 PERIODICIDAD DE LA EVALUACION .

La evaluación del personal es un proceso continuo que debe ser concretado a registros periódicos. Es en la formulación del programa cuando se deben fijar los intervalos de tiempo entre una y otra valoración de acuerdo a los objetivos de dicho programa .

Al respecto se dice que la valoración no debe hacerse en un tiempo menor de un mes ni tampoco mayor de un año. En la mayoría de los programas se fijan en planes trimestral, semestral y anual .

Muchas organizaciones prevén una valoración especial con una frecuencia menor para:

- a) "Los recién admitidos que deben ser valorados antes del vencimiento del período de prueba y eventualmente una segunda vez después de tres o seis meses, de acuerdo con el tipo de trabajo:
- b) Los empleados trasladados a un nuevo trabajo o pasados a las órdenes de un nuevo jefe: que deben ser valorados después de un período mas o menos largo a partir de la admisión en el nuevo trabajo, o bien en el caso de traslado a un departamento o sección en el acto de su traslado y por obra del anterior jefe:
- c) Las personas que en el momento de la valoración llevan en el cargo un plazo de tiempo demasiado breve: que deben ser valoradas en la próxima valoración, no en la presente". (26)

En lo que respecta a la mejora del rendimiento de trabajo, la renovación periódica del plan de valoración da lugar a las siguientes ventajas:

- a) "Mantiene vivo en el trabajador el interés en mejorar el -  
rendimiento, evitando el relajamiento que fatalmente se -  
produciría al concluir una valoración hecha "una tantum".
  
- b) Permite a la Oficina de personal renovar oportunamente -  
las propias listas y estadísticas, por lo cual la dirección -  
podrá tener en cualquier momento los datos reales y actuales -  
con vistas al estudio de los problemas que pudieran -  
presentarse .
  
- c) "Pone evidencia a los eventuales defectos (tanto desde el -  
punto de vista de organización como el funcional) del -  
plan de valoración existente, situando a la dirección en -  
condiciones de proceder a las correcciones y mejoras especificas que fueran oportunas". (14)

Por la misma naturaleza de la técnica de calificación es necessario limitar la frecuencia de las valoraciones, ya que puede traer -  
consecuencias negativas como serían: aumento en la carga de trabajo -  
de los supervisores, y por lo tanto decaer su interés y hacer la valoración en forma descuidada, o en otros casos repetir las calificaciones -  
anteriormente otorgadas a los trabajadores.

## CAPITULO 4

### LIMITACIONES DE LAS TECNICAS DE VALORACION .

Desde que se inició la valoración del personal ya como técnica propiamente dicha, se han establecido supuestos acerca de la utilidad de los sistemas de calificación y hasta la fecha no se cuenta con ningún medio para evaluar dichos sistemas en la empresa, y por lo tanto no se sabe que tan útiles y beneficiosos son y si cumplen con los objetivos para los cuales fueron implantados.

Una de las principales limitaciones que presenta la calificación de méritos se refiere a la subjetividad de los juicios, y parte del hecho de que la calificación se refiere a las características personales del trabajador que influyen en sus labores. Dichas características no se perciben directamente a través de los sentidos, se infiere su existencia partiendo de las acciones concretas realizadas por el individuo, acciones que se saben o se presumen determinadas por la presencia en el individuo en una cierta medida, de una mas bien que de otra cualidad. Esto es, que las interpretaciones pueden ser múltiples por lo que sucede muchas veces, que un valorador o juez no está de acuerdo con los demás en atribuir un mismo hecho a la influencia de una determinada característica personal.

Es por lo tanto necesario, contar con un criterio de juicio uniforme para todos y un lenguaje unificado para, de esta forma llegar a la posibilidad de comparar los juicios que provienen de diversos valoradores.

Es inevitable que un valorador o para el caso, un supervisor, se forme juicios sobre sus subordinados. Casi por necesidad se va inclinando a comparar unos con otros. El problema no radica en si es lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos y la aplicación que haga de sus conclusio-

nes.

Es de suponer que la calificación de méritos, entrañe un gran riesgo de error, por lo tanto es necesario reducir en cuanto sea posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva.

De un tiempo a esta parte se advierte una cierta actitud crítica hacia los programas de valoración. Esta actitud puede ser debida al proceso de revisión al que las técnicas e instrumentos y guías de personal se han sometido gradualmente de acuerdo con las experiencias concretas maduradas a través de los años.

Las críticas de mayor relieve hechas a los programas de valoración del personal son esencialmente las siguientes:

- 1.- "Excesiva (y a menudo inútil) complejidad, por la presencia de un número importante de factores de juicio, aunque se ha comprobado que sólo pocos de ellos poseen un efectivo valor discriminatorio.
- 2.- Generalidad, puesto que los programas han sido frecuentemente estudiados de manera que se puedan aplicar a amplios sectores del personal de la empresa (por ejemplo a todos los empleados), y no a grupos bien determinados y delimitados de tareas.
- 3.- Escaso valor práctico de los juicios, demasiado a menudo formulados en términos genéricos (por ejemplo, escaso, medio, etc.) y desprovistos de una significación concreta.
- 4.- Gran posibilidad para los valoradores de incurrir en errores y en juicios divergentes.
- 5.- Dificultad de interpretación, comparación y sistematización de los juicios expresados por los diversos valoradores.

- 6.- Pérdida excesiva de tiempo, tanto en la valoración propiamente dicha como en la subsiguiente interpretación, - no compensada por un efectivo beneficio aportado por los programas a la empresa". (4)

Nadie puede ciertamente negar que en los programas de valoración se presenten estos y otros inconvenientes, pero también es verdad que muchos de ellos se pueden subsanar mediante oportunas modificaciones y adaptaciones. Permanecen sin duda algunos inconvenientes de fondo cuya eliminación es difícil; pero ellos constituyen el límite mismo del instrumento de valoración, límite cuya existencia - se conoce y se acepta y se excluye como causa de posible ineficacia.

Aunque es verdad que en muchos casos es muy probable que - la situación negativa registrada, se puede imputar más que al instrumento en sí, a errores cometidos en su aplicación.

Es necesario tomar conciencia de los límites del instrumento - que se pretende emplear y controlar si las esperanzas hacia él no han ido más allá de lo que su naturaleza puede dar.

"Estas esperanzas, después de todo no tendrían tampoco que - existir, en el caso de que se entiendan rectamente el sentido y la - finalidad de la valoración del mérito individual. Esta en efecto (a menos que se quiera considerar finalidad en sí misma) tiene que responder a una precisa y clara exigencia empresarial; por consiguiente - tiene que ser programada en función de las necesidades específicas - que la organización pretende en ese momento satisfacer". (4)

De ello se desprenden dos importantes corolarios:

- 1.- "Hay que presumir que cada valoración presenta cierto - grado de incertidumbre. Esto deriva ante todo de la subjetividad del juicio, y en segundo lugar de la no absoluta precisión de los metodos de valoración.

2.- No se debe esperar que la valoración diga todo sobre el individuo, y en consecuencia no tenemos que basarnos sólo en ella para tomar una decisión que afecte al mismo individuo. Para decidir por ejemplo sobre el ascenso de un empleado, no tendremos que basarnos solamente en la valoración favorable del mérito individual, sino tener en cuenta también toda una serie de otros factores, tales como son su mayor o menor aptitud al nuevo cargo, con respecto a la de otras personas, su experiencia y así sucesivamente.

Es decir la valoración es considerada como una guía y una base para resolver un problema, no como la solución del problema".  
(26)

## 4.1 LOS ERRORES.

La calificación de méritos se lleva a cabo en numerosas organizaciones, a pesar de que algunas firmas se han impresionado por la variedad de limitaciones que la técnica presenta, pero la falta de una técnica más objetiva ha hecho que se le conceda mayor atención a estas deficiencias en su intento por subsanarlas. Los programas de valoración, incluso cuando son formulados en la mejor de las formas, no siempre son válidos. Los errores en que se puede incurrir son complejos, por lo que no es suficiente (aunque es la práctica más común) impartir previo entrenamiento a los valoradores; ya que las causas de los errores pueden provenir tanto del valorador, como del sistema y aún del comportamiento del individuo a evaluar.

Sin embargo para tales errores, la primera condición para combatirlos, es hacer conocer a los valoradores, la existencia, naturaleza y forma de manifestarse de las distorsiones de valoración más comunes, que son las siguientes:

### EFECTO DE HALO

Este constituye el error más común ya que existe el riesgo de que el supervisor juzgue en su conjunto favorable o desfavorable la personalidad y la actuación de un empleado, solo porque aprecia o desaprueba una de sus determinadas características.

El llamado "efecto de halo" fué puesto en evidencia por E.L. Thorndike, quién por medio de una serie de experimentos, constató la existencia de una tendencia constante a emitir juicios positivos o negativos sobre una gran parte de las cualidades y características ajenas, por el sólo hecho de haber quedado sorprendidos favorablemente o no por una de ellas.

Las mismas fichas de valoración, a veces favorecen la presencia del halo, ya que requieren que se exprese un juicio sobre características tan próximas entre sí, que resulta difícil separarlas.

Otra versión del efecto de halo es el "halo sucesivo", que conlleva al valorador a juzgar muy bien a una persona con características del todo normales por el sólo hecho de que el individuo valorado antes era mediocre. Esto ocurre porque quien valora, acaba por juzgar siempre por comparación.

Para evitar estos errores, suele aconsejarse que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo antes de pasar a la siguiente, para evitar así el influjo de unas cualidades sobre otras.

Otro medio útil para combatir el halo y halo sucesivo consiste en formular la ficha de valoración de modo que el juicio positivo para algunos factores tenga que expresarse en el lado derecho de la ficha y para otros en el lado izquierdo. Se evita así el peligro de que el valorador marque mecánicamente y se le obliga a examinar factor por factor, las diversas posibilidades del juicio.

Es importante también para evitar el "halo" el adiestramiento que se dé a los valoradores al inicio del programa y a lo largo de él, a fin de corregir los errores y despejar las dudas encontradas.

### TENDENCIA CENTRAL.

Este error consiste en considerar a los trabajadores normales o promedio. Se trata de una actitud de duda en utilizar los grados de juicio extremos, tienden a calificar siempre en el centro o punto medio de la escala, esto puede ser a causa de que los calificadores no conocen lo suficientemente bien a los subordinados para expresar una opinión diferente. Los calificadores pueden marcar el promedio, sobre la base de que esto no daña al calificado y al mismo tiempo, que no expone su falta de conocimiento.

Para evitar este error se aconseja elaborar de forma más precisa las definiciones y principalmente la de los grados intermedios, de modo que no indiquen solamente una equidistancia entre lo excep-

cional y lo pésimo. Otra forma es la de evitar los números impares - de 3, 5, 7 grados de juicio, de esta manera el valorador se ve precisado a dirigir su juicio hacia un lado o hacia el otro. En este caso - también es aconsejable asignar al azar los grados de juicio sin el riguroso orden de menor a mayor.

### INDULGENCIA Y SEVERIDAD.

Es cuando el valorador puede incurrir en cualquiera de los - dos extremos. En el caso de la indulgencia el valorador tiende a - asignar puntuaciones o juicios no inferiores a un cierto nivel. Por - lo general esto pasa inadvertidamente. En el caso de la severidad, - esta tendencia actúa en sentido totalmente opuesto, es decir, que el valorador, por exceso de crítica tiende a mantener bajos los juicios y entre dos puntuaciones elige inevitablemente la menor.

Esto crea problemas obvios al combinar o al comparar las ca- lificaciones de varios valoradores. Para este tipo de error, el remedio se consigue solo a través de un entrenamiento bien planeado del grupo de calificaciones para que todos entiendan las mismas cosas en la mis- ma forma.

### ERROR SISTEMATICO O ERROR CONSTANTE.

Es una tendencia evidente a sobrevalorizar o subvalorizar a - los calificados en una característica dada. Esto indica la aplicación por el calificador, de un standard mas bajo o mas alto que el usado por los otros calificadores.

### ERROR TOTAL.

Son medidas de variación arriba y abajo de las calificaciones dadas a los mismos calificados por otros calificadores. Pueden refle- jar una falta de consistencia por parte de un calificador al aplicar - los estándares. Así un error total puede ser ocasionado por una ten- dencia continua a calificar demasiado bajo, sin embargo puede tam-

bién mostrar una tendencia a calificar demasiado alto en un caso y demasiado bajo en otro.

Las calificaciones pueden ser ajustadas cuando el error es constante o sistemático, pero su ajuste es imposible cuando la tendencia del calificador cambia de una sobrevaloración en un caso a una subvaluación en otro.

La práctica usual para medir estos errores es sencilla. Las mediciones de los errores totales y sistemáticos generalmente se aplican a las cualidades individuales mas bien que a una calificación global.

"Para medir el error total para cada cualidad, es necesario primero descubrir la calificación media o promedio en la característica calificada por todos los calificadores. Este promedio será llamado  $M$ . Entonces la calificación individual de los calificadores sobre esta cualidad para cada calificador se anota y puede ser llamada  $R$ . El error total de cada calificador sobre la cualidad dada es, entonces:

$$E.T. = \frac{\sum |R - M|}{N}$$

donde las diferencias  $(R-M)$  se suman sin considerar el signo y  $N$  es el número de personas calificadas.

El error sistemático para cada cualidad se encuentra con la formula:

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

donde las diferencias se suman algebraicamente y  $N$  es nuevamente el número de personas calificadas". (8)

## INFLUENCIA DE FACTORES DEPARTAMENTALES.

"Se refiere a que muchas veces el desempeño del trabajo en un puesto determinado, influye en el criterio del calificador respecto de aptitudes o elementos que no tienen una relación directa con ese puesto". (9)

## EL JUEGO DE LA CALIFICACION.

"Los calificadores, al confrontarse con una lista mas o menos formidable de características que deben ser clasificadas, pueden considerar la asignación no solo como una cosa poco placentera, sino casi como un insulto, como un reto a su habilidad para juzgar a los trabajadores que deben calificar.

Con frecuencia el calificador no tiene información adecuada para responder a todas las preguntas en la escala formal. Puede, a partir de su propia experiencia, tener serias dudas acerca del significado de los resúmenes o puntuaciones resultantes. Puede tener críticas sobre la ponderación de las cualidades. Estas actitudes pueden por sí mismas afectar adversamente el valor y la utilidad del programa". (8)

## EL ERROR LOGICO Y EL PREJUICIO CONTAGIOSO.

"El primero consiste en el hecho de que el valorador establece determinadas relaciones entre diversas cualidades que está evaluando, y por lo tanto expresa el mismo juicio tanto para una característica como para otra que supone relacionada.

El segundo error consiste en un prejuicio del valorador, que por motivos políticos, raciales etc. interpreta en una determinada forma del todo subjetiva (y no justificada), cualquier acción realizada por la persona que se debe evaluar". (26)

## EL EFECTO DE LA MEMORIA .

"Este error deriva de la tendencia del valorador a mantener - constantes sus propios juicios sobre una misma persona, a lo largo del tiempo, mas de lo que la situación objetiva justifique . El error es - debido al hecho de que el valorador, cuando expresa un juicio sobre un individuo al que ya ha valorado una o mas veces en el pasado, - tiende a ser afectado inconscientemente por el recuerdo de sus propios juicios anteriores" . (26)

## ENFASIS EXAGERADO SOBRE HECHOS AISLADOS .

"Se refiere a la tendencia en el valorador a dejar que algún hecho o acción reciente del trabajador, ya sea positiva o negativa, - influencie el juicio general" . (2)

## CAPITULO 5

## SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS.

"En líneas generales, existen tres grandes categorías de modelos utilizados, que corresponden a otras tantas técnicas, pero las numerosas combinaciones entre los diversos sistemas fundamentales, dan lugar a la existencia de una gran cantidad de sistemas usados en las diferentes empresas". (14)

Las tres categorías antes mencionadas corresponden a :

- A) Sistemas de comparación.
- B) Escalas de valoración.
- C) Listas de comprobación. (*control*)

## A) SISTEMAS DE COMPARACION.

1.- Comparación por alineamiento, también llamada por jerarquización o por rangos. Consiste en una técnica en la cual se van ordenando a los hombres (empleados) poniendolos en orden del mejor al peor numerandolos del uno en adelante; esta comparación se va realizando característica por característica, para evitar el efecto de "halo" (ver pag. 47 forma 1).

2.- Jerarquización por grupos libres: esta técnica prevee que los individuos a valorar, en vez de ser simplemente clasificados en orden al mérito individual desde el mejor hasta el peor, sean repartidos en cierto número de clase. Cada clase corresponde a un determinado grado de juicio, por ejemplo: bueno, discreto, escaso (ver pag. 48 - forma 2).

3.- Jerarquización alternada: esta prevee que el valorador, al proceder a la formulación de la jerarquización, en vez de hacer la lista de sus propios empleados uno a continuación del otro, en or-

den de méritos desde el mejor hasta el peor, indique alternadamente cual es el mejor y cual es el peor. (ver pag.49 forma 3).

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

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

Para evitar la aparición de este error y la consecuente desviación de la mayor parte de los juicios hacia las clases de méritos más elevados, se puede poner al valorador el respetar determinados porcentajes en la valoración y distribución de los sujetos entre las clases. Es decir, se aplica al método de la jerarquización por grupos el principio de la distribución forzosa (ver pag. 50 forma 4)

5.- Comparación pareada: con esta técnica de comparación, cada empleado es comparado con todos los restantes del sector en cuestión, de ahí su nombre. Existen varias maneras de realizar la comparación, el método más empleado consiste en facilitar al evaluador un block de hojas, anotandose en cada una de ellas dos empleados, de los cuales debe señalar el que trabaja mejor. Se suma después el número de veces en que cada empleado se ha juzgado mejor, en la comparación con otro, con el fin de obtener una jerarquización. El número de pares a examinar viene dado por la formula 
$$N = \frac{N(N-1)}{2}$$
 donde N es igual al número de empleados.(ver pag.51 forma 5).

6.- Comparación por factores opuestos: en esta técnica, el evaluador tiene que expresar su juicio sobre una serie de característi-

ticas opuestas de cada individuo, de ahí que la comparación no se efectúa entre personas sino entre características. (ver pag. 52 forma 6).

7.- Comparación por distribución del personal o también llamada de distribución forzada: con esta técnica se distribuye a los empleados en un número limitado de categorías de mérito, con arreglo a un porcentaje fijo asignado previamente a cada categoría:

10% superior  
 20% bueno  
 40% regular  
 20% deficiente  
 10% bajo

(ver pag. 53 forma 7)

**VENTAJAS:** La aplicación de esta técnica es la más sencilla y los valoradores no requieren de entrenamiento especial.

Este método se ha revelado útil en la identificación de los hombres que dan el mejor rendimiento.

**DESVENTAJAS:** "exige que los trabajadores queden en distinto nivel, siendo que tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá personas con idéntica calificación". (17)

El sistema original de jerarquización, adolecía de varios defectos muy grandes, de los cuales hay que hacer notar los siguientes: a) dado que la valoración era global, era imposible decir en cuales características estaba deficiente el personal y en cuales obtenía buenas o sobresalientes calificaciones, era un juicio muy general y para la asignación de lugares había lo siguiente: b) los lugares comprendidos a los extremos de la escala, eran fácilmente identificables, pero a medida que se iban acercando al centro, se dificultaba-

la tarea del evaluador, dado que la diferencia entre las características del trabajador con respecto a sus compañeros era tan ínfima que determinar un orden era casi imposible (sobre todo en grupos numerosos); c) excluía la posibilidad de que dos o más de dos empleados tuvieran la misma calificación y por ende el mismo lugar en la escala, siendo que en la realidad puede darse el caso de que dos o más individuos tengan la misma calificación en una determinada característica o en un determinado grupo de estas; d) se tiene que hacer una comparación exhaustiva de cada empleado con todos los demás, tarea que resulta pesada y aburrida para los evaluadores y que consume mucho tiempo. En el caso particular de los sistemas de distribución personal o forzada, al efectuar la valoración, el valorador tiene que repartir a sus propios empleados en cierto número de clases; pero a cada clase no puede asignar más de un número determinado de casos.

## B) ESCALAS DE VALORACION .

"Este es sin duda, el método de valoración individual más empleado, en sus diversas interpretaciones y adaptaciones.

El principio fundamental en el que el método se ha basado es el de juzgar analíticamente en que medida una persona posee una determinada cualidad o característica y que nivel han alcanzado las diversas características de su prestación de trabajo. Por cada factor existe desde luego, la posibilidad de expresar no un solo juicio, sino una escala de juicios.

El juicio que de tal forma se obtiene por cada factor se expresa en sentido absoluto y no es términos relativos. En otras palabras, el individuo es considerado por ejemplo, de buena, escasa o media capacidad profesional, con referencia a el solo y no de acuerdo con una comparación con otros individuos. Cada valoración en particular tiene por ello un valor especial y da un cuadro del valor del empleado por si mismo". (26)

Hay dos tipos de escalas de valoración:

1.- Escalas lineales: también llamadas gráficas o continuas; -  
 consisten simplemente en una línea trazada al lado de cada factor, -  
 cuyas extremidades corresponden respectivamente al grado máximo -  
 y al grado mínimo en el que cada factor está presente en el individuo.  
 El evaluador se limita a hacer una marca cualquiera sobre el punto -  
 de la línea que considera que expresa la existencia de esa caracterís-  
 tica en el sujeto evaluado. (ver pag. 55 forma 8).

2.- Escalas por grados múltiples o discontinuas: se caracte-  
 rizan por tener divisiones verticales que esquematizan el continuo -  
 en varios juicios de calificación, algunos de los problemas que esta -  
 técnica trae consigo, es que el cambio de uno a otro grado de la es-  
 cala, es un cambio brusco, que favorece los errores llamados "efecto  
 de halo" y "tendencia central"; para la aplicación de esta técnica -  
 se requiere que los evaluadores sean gente capacitada en dichos sis-  
 temas. (ver pag. 57 forma 9).

**VENTAJAS:** El método de las escalas de juicio presenta -  
 en esencia las siguientes ventajas:

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

b) dá una definición de esos aspectos y características de mo-  
 do que reduce las posibilidades de divergencia de interpretación -  
 por parte de los valoradores.

c) requiere de una estimación del grado en que un individuo -  
 es capaz, honesto, sabe trabajar bien, tiene iniciativa, etc.

d) facilita, por medio de ejemplos y descripciones, la com-  
 prensión por parte de los valoradores no solo de la significación ge-  
 neral de cada cualidad y característica en particular, sino también -  
 de la significación y del valor de los varios niveles, en que las cua-

lidades y características están presentes en cada individuo. Es decir, que al valorar los ejemplos y las descripciones indicadas por cada factor en la ficha, suministran casi un standard con respecto al que se puede juzgar a un individuo.

e) permite asignar valores en puntos a cada cualidad y característica tomada en consideración, de modo que se tenga en cuenta su importancia relativa con el fin de formular el juicio sobre el individuo en su conjunto". (26)

La aplicación de un sistema de calificación basado en escalas no elimina por sí mismo los errores comunes de los demás sistemas de evaluación (error constante, efecto de halo, tendencia central, etc.); pero es en estos sistemas (de escalas) donde se pueden contra-restar más fácilmente dichos errores. En el tema referente a errores se puede leer como se efectúan dichos procesos.

### C) LISTAS DE CONTROL.

Las listas de control consisten esencialmente en un catálogo de afirmaciones o de preguntas que se refieren a otros tantos aspectos sobre salientes del comportamiento del individuo en el trabajo.

1.- Listas de control: en esta técnica, el valorador expresa el juicio simplemente indicando con un sí o un no, un más (+) o un menos (-), cuales entre las afirmaciones o preguntas de la lista describen mejor, a su juicio, el comportamiento de sus empleados en el trabajo. (ver pag. 59 forma 10).

2.- Listas checables modificadas: en lugar de entre un sí o un no rotundo, se introducen diversos grados de contestación por lo cual el valorador encuentra así condiciones en las cuales puede indicar hasta que punto cada frase describe efectivamente las características del empleado que está calificando. (ver pag. 62 forma 11).

3.- Modificada por factores: en este tipo de lista las frases se presentan agrupadas de manera homogénea, correspondiendo cada-

grupo a una característica o cualidad del individuo y de su comportamiento en el trabajo. (ver pag. 63 forma 12).

4.- Por puntuación: "por cada frase descriptiva, el valorador puede responder con una puntuación que va desde 0 (en el caso de que la frase no describa un aspecto del individuo) hasta un máximo (la frase corresponde exactamente a un aspecto del individuo). La puntuación se fija de manera que las alternativas de contestación por cada frase no sean superiores a cuatro-cinco; la gama de los puntos irá entonces de un mínimo de 0 hasta un máximo de 5". (4) (ver pag. 65 forma 13).

Hay todavía otras formas más que son derivadas de las anteriores, y son:

5.- Listas de control por factores mediante contestaciones libres, cuyo nombre define en que consiste (ver pag. 66 forma 14).

6.- Listas de control por factores mediante contestaciones descriptivas múltiples, cuyo nombre define en que consiste. (ver pag. 69 forma 15).

Los sistemas de evaluación por listas de comprobación pueden ser de dos clases: ponderadas y de preferencia.

7.- Ponderadas: "este sistema consiste en estructurar previamente una lista de las diversas formas de comportarse, atribuyendo un peso o valor a cada una de las mismas" (14) (ver pag. 71 forma 16).

El valorador debe anotar las frases que considera apropiadas al sujeto individual, y finalmente obtiene la suma de los valores relativos a las frases elegidas.

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

a) Que las frases sobre las cuales se requiere de estimación, - se adapten estrictamente al trabajo en cuestión:

b) Que los "pesos" o valores atribuidos a cada frase sean - atenta y racionalmente estudiados'.

A menudo, por tanto, es conveniente la preparación de varias listas, una para grupo de trabajos que guarden entre sí notables semejanzas, bajo el aspecto de la naturaleza de las tareas, del nivel de - responsabilidad que ellas implica, y del adiestramiento que requieren, así como de su valor referido a la escala de salarios". (14)

Usualmente para la creación de un cuestionario o formato de - valoración por listas de comprobación, se necesitan hacer un gran número de frases y discutir con los evaluadores cuales van a ser parte - integrante de la lista y que pesos hay que adjudicar a cada frase en - cuestión .

8.- Las listas de comprobación de referencias; "consiste en - la preparación de una lista que comprende algunos grupos de frases - descriptivas de los diversos aspectos del rendimiento del trabajo y - de las cualidades personales. (ver pag. 73 forma 17).

Cada grupo incluye en general, cuatro o cinco frases y el - examinador debe indicar por medio de una señal, cuál de ellas cali- fica mejor el comportamiento del trabajador .

La característica más notable de dicho sistema radica en que - la ordenación de cada trabajador queda determinada, una vez ha sido redactada la hoja de valoración, con arreglo a una clave que solo - la dirección de personal conoce y que no ha sido comunicada a los - dirigentes que realizan la valoración. (14)

Existen otras técnicas de evaluación que no están comprendidas en las tres divisiones anteriores y esto se debe a que son técnicas más recientes, y son:

1.- Técnica de evaluación de incidentes críticos: "como su nombre lo indica, esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo basandose en los incidentes críticos por medio de registros de actuación en un tiempo determinado. Para esto, se toman en cuenta los "incidentes a favor" y "los incidentes en contra", con lo que se hará una evaluación para determinar que tipo de incidentes son los que predominan a fin de asignar la calificación pertinente al individuo. Como podemos observar, ésta técnica contiene mucha subjetividad, ya que se considera al individuo en base a un incidente momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente". (ver pag. 77: forma 18).

2.- Calificación por valoración correlativa o "appraisal": "designa las formas de valoración más detalladas y flexibles, aquellas en las que el valorador no se le pide solo señalar los diversos juicios que figuran en la ficha, sino que se le deja un más amplio campo de acción para el análisis de los otros aspectos del individuo. Este es el caso de la valoración de empleados de un cierto nivel, de personas con responsabilidades de relieve, de directivos, etc". (26) (ver pag. 79: forma 19).

En los sistemas de calificación correlativa, se da un especial interés a la potencialidad de los individuos; esto se refiere a que: se hace un análisis de las actuaciones del individuo que fueron realizadas en el pasado, se comparan estas con los últimos registros anotados y se determina que grado de superación ha logrado el individuo sobre su propia situación, una vez hecho este análisis, se trata de determinar como será su desarrollo ulterior.

3.- La valoración entre compañeros: este método está basado en el presupuesto de que los compañeros de trabajo conocen por lo general a una persona mucho mejor que sus superiores, especialmente

si estos no están en contacto constante con sus propios subordinados.- Los defectos de los que adolece dicha técnica ya fueron expuestos anteriormente. (ver pag. 83 forma 20).

4.- Valoraciones verticales ascendentes: como su nombre lo indica, dicha técnica está basada en la valoración de los supervisores por sus subordinados, éste tipo de técnicas pueden ser útiles para saber que es lo que opinan los trabajadores de sus jefes inmediatos y también para saber como se aprecian sus clasificaciones o calificaciones los mismos interesados. (ver pag. 88 forma 21)

Solo es posible aplicar dichas técnicas a personas que sean plenamente conscientes de sus responsabilidades y tengan una noción clara del trabajo del supervisor.

5.- Autovaloración: es un sistema en el cual cada persona emite un juicio de sí misma, tanto en entrevista con su jefe, como por medio de la redacción de la ficha personal.

Para llevar a cabo un sistema de autovaloración, se deben contar con las siguientes bases:

a) Llevarlo a cabo con personal que conozca plenamente sus responsabilidades dentro de la empresa.

b) Que sea personal que sepa juzgarse con objetividad, sin indulgencia.

c) Y que tengan una gran confianza en sus jefes, a fin de que puedan discutir con estos libremente sus puntos débiles en su trabajo.

Algunos de los defectos de esta técnica, son la sobrevaloración o la minusvaloración, que hacen que los datos obtenidos sean poco útiles a causa de que no se apeguen a la realidad y que no se sepa en un momento dado que individuo se sobre o minusvalore.

Además, la autovaloración nunca deberá ser usada por sí sola, sino acoplada a la valoración simultánea del superior.

6.- El control periódico: esto se refiere a entrevistas programadas por la empresa que se deben realizar una o dos veces por año, conducidas por un entrevistador preparado a este propósito, que es el de interrogar a los supervisores para obtener información acerca de la prestación, comportamiento, posibilidades de ascenso, posible utilización en otras tareas, etc., de los trabajadores a su cargo.

## 5.1. FORMATOS

## F O R M A 1

## JERARQUIZACION LIBRE

LUGAR QUE OCUPA	N O M B R E
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____
10	_____
11	_____
12	_____
13	_____
14	_____
15	_____

## JERARQUIZACION POR GRUPOS LIBRES

FACTORES	OPTIMO	BUENO	DISCRETO	ESCASO	NEGATIVO
Cantidad de Trabajo					
Calidad de Trabajo					
Cuidado					
Iniciativa					
Sentido de la Responsabilidad					

N.B. Para valorar, indicar por orden de mérito en las casillas más apropiadas, por cada factor, los nombres de los empleados.

## JERARQUIZACION ALTERNADA

COLUMNA 1 (positivos)	COLUMNA 2 (negativos)
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
5.-	5.-
6.-	6.-
7.-	7.-
8.-	8.-
9.-	9.-
10.-	10.-
11.-	11.-
12.-	12.-
13.-	13.-
14.-	14.-
15.-	15.-

## JERARQUIZACION POR DISTRIBUCION FORZADA

FACTORES	OPTIMO E 10%	BUENO D 20%	DISCRETO C 40%	MEDIOCRE B 20%	NEGATIVO A 10%
Cantidad de Trabajo					
Calidad de Trabajo					
Cuidado					
Iniciativa					
Interes en el Trabajo					

N.B. Valorar primero a todos los empleados con respecto al primer factor (cantidad de trabajo), después a todos sobre el segundo (calidad de trabajo), y así sucesivamente. Para efectuar la valoración, escribir los nombres de los empleados en los apartados más apropiados - para cada factor, respetando los porcentajes arriba indicados.

FICHA PARA VALORACION POR COMPARACION DE  
PAREJAS

NUM.	NOMBRE	NUM.	NOMBRE
1	_____	2	_____
1	_____	3	_____
2	_____	3	_____
3	_____	4	_____
3	_____	5	_____
5	_____	4	_____
2	_____	5	_____
4	_____	2	_____
4	_____	1	_____
5	_____	1	_____

NOMBRE	NO. DE ELECCIONES	PUESTO EN LA JERARQUIZACION
--------	-------------------	--------------------------------

## VALORACION MEDIANTE COMPARACION POR FACTORES OPUESTOS

Nombre: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Considerar al empleado en cada una de las siguientes parejas de cualidades y características. Por cada pareja, marcar con una señal la palabra que mejor describe el comportamiento habitual en el trabajo del empleado bajo exámen.

Lento	Rápido	Resistente	Se cansa
Hábil	Sin destreza	Dinámico	Indolente
Reflexivo	Irreflexivo	Silencioso	Charlatán
Ordenado	Desordenado	Dócil	Desobediente
Cuidadoso	Negligente	Individualista	Colaborador
Perezoso	Activo	Calmoso	Impulsivo
Consciente	Inconsciente	Interesado	Indiferente
Paciente	Impaciente	Sincero	Mentiroso
Emotivo	Seguro de Sí	Tiene In- ciativa	Ninguna Ini- ciativa

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

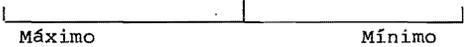
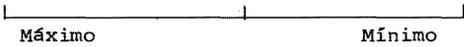
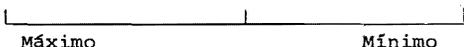


N A	No Aplicable
O I	Observación Insuficiente
I	Insuficiente
A	Aceptable
N	Normal
B	Bueno
S	Superior
T P	Total Puntos

Tabla de codificación de calificaciones de la forma 7

ESCALA LINEAL

Nombre del empleado _____																							
Posición ocupada _____	Sección _____ Oficina _____																						
Valorado por _____ Fecha _____																							
<p>Instrucciones para la redacción de la ficha. Valoren al empleado de acuerdo con el trabajo efectivo que está efectuando actualmente. Antes de juzgar es necesario tener ideas claras; por eso lean con atención las definiciones abajo indicadas. En cada cualidad comparen al empleado con todos los demás que desarrollan trabajos análogos. Marquen una señal ✓ en un punto cualquiera de la línea para indicar el valor del empleado en cada cualidad. No es necesario que la señal esté sobre los adjetivos.</p>																							
<p>C A L I D A D</p> <p>Capacidad de aprender. Considere la facilidad con la que el empleado sabe aprender nuevos métodos y seguir las instrucciones.</p> <p>Cantidad de trabajo. Considere la cantidad de trabajo efectuado y la rapidez de ejecución del mismo.</p> <p>Calidad del trabajo. Considere el cuidado en el trabajo y la capacidad de mantenerlo por encima del standard.</p> <p>Energía. Considere su energía en el desarrollo de sus propias tareas.</p>	<p>J U I C I O</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Máximo</td> <td style="text-align: center;">Mínimo</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Máximo</td> <td style="text-align: center;">Mínimo</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Máximo</td> <td style="text-align: center;">Mínimo</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Máximo</td> <td style="text-align: center;">Mínimo</td> </tr> </table>			Máximo	Mínimo					Máximo	Mínimo					Máximo	Mínimo					Máximo	Mínimo
Máximo	Mínimo																						
Máximo	Mínimo																						
Máximo	Mínimo																						
Máximo	Mínimo																						

C A L I D A D	J U I C I O
<p>Iniciativa. Considere su capacidad de trabajar sin recibir instrucciones y sus propuestas de nuevos métodos de trabajo.</p>	
<p>Colaboración. Considere su capacidad de trabajar bien con los compañeros y superiores.</p>	
<p>Conocimiento del Trabajo. Considere su conocimiento del trabajo y de trabajos relacionados con el mismo.</p>	

FICHA DE VALORACION DE GRADOS MULTIPLES MEDIANTE  
JUICIOS PRECONSTRUIDOS

NUM.	FACTOR	1	2	3	4	5
1	Calidad del Trabajo					
2	Cantidad de Trabajo					
3	Confianza					
4	Responsabilidad					
5	Relaciones Humanas					
6	Guía del Personal					
7	Iniciativa					
8	Juicio					
9	Objetividad					
10	Inteligencia					
11	Conocimiento del Trabajo					
12	Control Emotivo					
13	Actitud					
14	Aspecto Personal					
15	Interés					

NUM.	FACTOR		1	2	3	4	5
16	Esfuerzo						
17	Progreso						
18	Capacidad de Análisis						
19	Asiduidad						
20	Carácter						
J U I C I O T O T A L							

- 1 No alcanza el nivel mínimo, tiene que mejorar absolutamente
- 2 Aceptable, pero hace falta una mejora
- 3 Aceptable, pero no excelente. Deseable un progreso
- 4 Satisface todos los requisitos normales del trabajo
- 5 Posee capacidades superiores al trabajo que efectúa

FICHA PARA LA VALORACION MEDIANTE LISTA DE CONTROL

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_  
 Tarea realizada \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES

Lean las frases siguientes y pongan una señal V sobre la línea -- correspondiente a todas aquellas frases que les parecen describir mejor la forma en la que su empleado se comporta y efectúa el trabajo. Dejen en blanco la línea correspondiente a las frases que no reflejan fiel -- mente el comportamiento y rendimiento del empleado.

- Se busca un trabajo si se encuentra sin hacer algo \_\_\_\_\_
- Conoce bien las bases técnicas de su trabajo \_\_\_\_\_
- Los demás empleados trabajan bien bajo su dirección \_\_\_\_\_
- Tiene mucho interés en el trabajo que realiza \_\_\_\_\_
- Tiene una forma de ser desagradable \_\_\_\_\_
- Trabaja en forma desordenada \_\_\_\_\_
- Cuando le es asignado un nuevo trabajo se preocupa,  
dirigiendo preguntas al jefe, por saber en que  
forma debe realizarlo \_\_\_\_\_
- Permanece inactivo o bromea en lugar de trabajar \_\_\_\_\_
- Llega con retraso \_\_\_\_\_
- Abandona el trabajo sin permiso \_\_\_\_\_
- No tiene en cuenta los consejos sobre cómo mejorarse \_\_\_\_\_
- Aprende rápidamente \_\_\_\_\_
- Duda en empezar un trabajo nuevo sin ayuda de alguien \_\_\_\_\_
- Comete muchos pequeños errores en su trabajo \_\_\_\_\_
- Acepta las responsabilidades sin discutir \_\_\_\_\_
- Se preocupa seriamente de la seguridad ajena \_\_\_\_\_
- Deja los trabajos a la mitad o acabados en forma  
mediocre \_\_\_\_\_

Es estimado en general por sus colegas \_\_\_\_\_

Cuando es instruido para efectuar un trabajo de una \_\_\_\_\_  
cierta manera, hace cambios sin advertir a su jefe \_\_\_\_\_

Tiene preferencia por los trabajos complejos \_\_\_\_\_

Tiene dificultades para expresarse verbalmente \_\_\_\_\_

No es muy despierto \_\_\_\_\_

Comprende muy bien los problemas matemáticos \_\_\_\_\_

Trabaja siempre respetando las normas de seguridad \_\_\_\_\_

Necesita de constante control cuando efectúa un trabajo \_\_\_\_\_

Sabe programar bien su propio trabajo \_\_\_\_\_

Sueña despierto \_\_\_\_\_

Trabaja mucho \_\_\_\_\_

trata de aprender algo de cada trabajador \_\_\_\_\_

Se ofusca sin razón cuando cree tenerla \_\_\_\_\_

Da vueltas por la sección cuando hay poco trabajo \_\_\_\_\_

Demuestra un gran deseo de sobresalir \_\_\_\_\_

Esta siempre de buen humor \_\_\_\_\_

Trabaja con cuidado \_\_\_\_\_

Critica la empresa y sus políticas \_\_\_\_\_

Se encuentra bien en cualquier grupo de personas \_\_\_\_\_

Presume de saberlo todo \_\_\_\_\_

Se mete en una conversación o en un grupo sin ser \_\_\_\_\_  
invitado \_\_\_\_\_

Se toma libertades con sus superiores \_\_\_\_\_

Habla sin cometer errores gramaticales \_\_\_\_\_

Sus propuestas están bien meditadas \_\_\_\_\_

Sabe expresarse con claridad en una discusión \_\_\_\_\_

Es el primero en llegar y el último en salir \_\_\_\_\_

A menudo hace trabajo extraordinario \_\_\_\_\_

Escribe informes en forma clara y precisa \_\_\_\_\_

Tiene informado a su superior de todos los problemas \_\_\_\_\_  
importantes \_\_\_\_\_

No se le pueden confiar informes confidenciales \_\_\_\_\_

Mantiene sus promesas \_\_\_\_\_

Tiene la valentía de expresar sus opiniones \_\_\_\_\_

Los problemas le debe ser explicados varias veces  
antes que los entienda

Tiene un aspecto desaliñado y descuidado

Está siempre dispuesto a ayudar a sus compañeros

Muchas veces no es sincero

Es indolente

No tiene principios morales elevados

Su trabajo es afectado por los excesos (por ejemplo,  
en la bebida) de su vida particular

Defiende las políticas de la compañía contra las  
críticas ajenas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma del valorador \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## LISTA DE CONTROL MODIFICADA

	1	2	3
Activo y enérgico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activo pero no enérgico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descuida su aspecto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene cuidado de su aspecto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe instruir bien en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No sabe instruir en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es demasiado indulgente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe mantener la disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es hábil en tratar situaciones difíciles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LISTA DE CONTROL MODIFICADA POR  
FACTORES

FICHA DE VALORACION PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- ¿Cuál es su capacidad de juicio?	Sí	No	?
Muy buena para todos los problemas técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy buena por lo que se refiere a los problemas técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy buena por lo que se refiere a los problemas de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es su capacidad de organizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene un buen conocimiento de los principios organizativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta interesado en los aspectos técnicos del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le falta la paciencia necesaria para seguir los normales procedimientos administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trata de simplificar la organización y los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones \_\_\_\_\_

	Sí	No	?
3.- ¿Cuál es su conocimiento de los aspectos técnicos del trabajo			
Tiene un profundo conocimiento de su propio campo técnico y se mantiene siempre al día en este sentido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un técnico de escaso valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No posee grandes conocimientos técnicos, pero lo suple con una considerable habilidad en su aplicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones _____			
4.- ¿Es capaz de tener ideas originales?			
Tiende a seguir procesos ya constatados más bien que a desarrollar orginales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiende a expresar críticas más bien que a aportar una contribución positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra una considerable capacidad de pensamiento y razonamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones _____			
5.- ¿Está en condiciones de adaptarse a situaciones mudables?			
Es el tipo de personas que se enfada por los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es el tipo de persona que sabe adaptarse a cualquier cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones _____			

## LISTA DE CONTROL POR PUNTUACION

## LISTA DE CONTROL

Valorar al empleado sobre cada factor, atribuyéndole una puntuación desde un mínimo de 0 hasta un máximo de 5.

Calidad del trabajo efectuado	_____
Economía de tiempo	_____
Precisión	_____
Orden	_____
Cantidad de trabajo efectuado	_____
Confianza	_____
Respeto de las instrucciones recibidas	_____
Capacidad de juicio	_____
Puntualidad	_____
Actitud para con los superiores	_____
Actitud hacia el trabajo	_____
Colaboración con los compañeros	_____
Aspecto personal	_____
Capacidad de mando	_____
Iniciativa	_____
Capacidad de organizar su propio trabajo	_____
Cuidado	_____
Versatilidad	_____
Salud e integridad física	_____
Puntuación total	=====

## LISTA DE CONTROL POR FACTORES MEDIANTE CONTESTACIONES LIBRES

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

Oficina \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Valorado por \_\_\_\_\_

¿Desde hace cuánto tiempo está bajo sus órdenes directas? \_\_\_\_\_

Juicio total \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

escaso

adecuado

óptimo

1.- CAPACIDAD DE MANDO. Capacidad de guiar a personas y a grupos:

a) ¿Ha tenido alguna vez ocasión de guiar a otros individuos en el trabajo? \_\_\_\_\_

b) ¿Ha sustituido alguna vez al jefe o a una persona de nivel superior? si es así, describir como se ha portado \_\_\_\_\_

c) ¿Como se ha portado en las ocasiones en las que ha tenido que demostrar capacidad de mando? \_\_\_\_\_

2.- RELACIONES EN EL TRABAJO. Capacidad de obtener resultados trabajando con otras personas o secciones:

a) ¿Es capaz de ir de acuerdo con los compañeros y superiores, tanto de la suya como de las otras secciones? \_\_\_\_\_

b) ¿Puede dar algún ejemplo de buenas relaciones con otras personas? \_\_\_\_\_

¿De malas relaciones con otras personas? \_\_\_\_\_

3.- ACTITUD. Para los compañeros, el trabajo, la empresa:

- a) Existen algunos empleados sobre los que se puede tener confianza en el trabajo. ¿Es uno de estos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) ¿Da buen ejemplo? ¿Llega a menudo con retraso? ¿Se ausenta a menudo? si es posible, dar indicaciones cuantitativas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) A veces los empleados se apartan de las instrucciones recibidas. ¿Como se porta en este sentido? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d) ¿Acepta las órdenes y las instrucciones de buen grado, o con repugnancia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Conocimiento tanto del trabajo que efectúa personalmente como del trabajo en su conjunto:

- a) ¿Qué trabajos ha efectuado hasta ahora? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) ¿Conoce bien el proceso total en el que su trabajo está comprendido? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) ¿Si otros miembros de la sección están ausentes, puede sustituirles en el desarrollo del trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d) ¿Sabe si conoce otros trabajos efectuados por otras secciones? Si es así, ¿cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e) ¿Cuáles son sus lagunas principales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- f) ¿Qué aspectos de su trabajo conoce mejor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



LISTA DE CONTROL POR FACTORES CON CONTESTACIONES  
DESCRIPTIVAS MÚLTIPLES

FICHA DE VALORACION PARA PERSONAL OPERARIO

Instrucciones Lean cuidadosamente las preguntas que siguen antes de --  
valorar. La valoración se hace señalando para cada --  
pregunta una o más contestaciones. Completar el juicio,  
poniendo en el espacio en blanco de la ficha ejemplos y  
cualquier otra información útil para un mejor conoci --  
miento del empleado. Expresarse breve y claramente.  
Gracias.

Nombre \_\_\_\_\_ Trabajo efectuado \_\_\_\_\_

Nombre del que redacta la presente ficha \_\_\_\_\_

¿Desde cuando conoce a la persona aquí juzgada? \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es su actitud para con su actual trabajo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> demuestra iniciativa         | <input type="checkbox"/> trabaja con ganas |
| <input type="checkbox"/> no colabora                  | <input type="checkbox"/> colabora          |
| <input type="checkbox"/> trabaja el mínimo suficiente |  |

2.- ¿Como se porta en caso de traslado de un trabajo a otro, o de cambio de las condiciones de trabajo?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> no se queja | <input type="checkbox"/> colabora          |
| <input type="checkbox"/> crítica     | <input type="checkbox"/> opone resistencia |

3.- ¿Como se porta con los compañeros de trabajo?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> amigablemente           | <input type="checkbox"/> con aire de superioridad |
| <input type="checkbox"/> mantiene las distancias | <input type="checkbox"/> como un líder            |
| <input type="checkbox"/> con hostilidad          |   |

4.- ¿Como se porta con el superior directo?

- |                          |                     |                          |                                   |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | con disciplina      | <input type="checkbox"/> | trata de con-<br>graciarse con él |
| <input type="checkbox"/> | con afán de crítica | <input type="checkbox"/> | descortésmente                    |

5.- ¿Tiene la responsabilidad del trabajo de otras personas?

- sí  no

En caso afirmativo ¿cómo se comporta?

- |                          |                                |                          |        |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | óptimo líder                   | <input type="checkbox"/> | tímido |
| <input type="checkbox"/> | no sabe mantener la disciplina | <input type="checkbox"/> | hábil  |

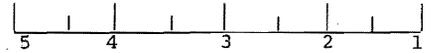
6.- ¿Cuál es su grado de conocimiento del trabajo?

- |                          |                              |                          |                    |
|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | excelente                    | <input type="checkbox"/> | medio              |
| <input type="checkbox"/> | demuestra que quiere mejorar | <input type="checkbox"/> | se mantiene al día |

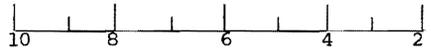
ESCALA DE JUICIO NUMERICA PONDERADA

Nombre \_\_\_\_\_ Núm. \_\_\_\_\_  
 Sección \_\_\_\_\_ Puesto actual \_\_\_\_\_  
 Valorado por \_\_\_\_\_ Calif \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Aprobado por \_\_\_\_\_ Calif \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

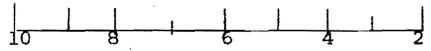
1.- ¿Tiene interés en su trabajo?  
 ¿Desea progresar? ¿Le gusta su -  
 trabajo al punto de hacerlo bien?



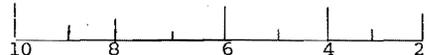
2.- ¿Conoce bastante bien su tra-  
 bajo? ¿Sabe lo que hace y por --  
 qué lo hace? ¿Programa su traba-  
 jo? ¿Emplea correctamente las he  
 rramientas?



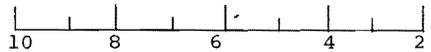
3.- ¿La calidad de su trabajo es  
 satisfactoria? ¿Es concienzudo?  
 ¿Trabaja sin faltas?



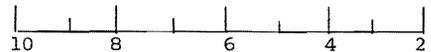
4.- ¿Colabora con sus compañeros?  
 ¿Es justo con sus subordinados y  
 honesto con sus superiores? ¿Efec  
 túa las órdenes bien y de buen --  
 grado?



5.- ¿Es inteligente? ¿Comprende y  
 observa lo que hace? ¿Sabe tomar  
 desiciones bajo presión?

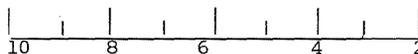


6.- ¿Es abierto a las nuevas --  
 ideas? ¿Busca nuevos métodos para  
 trabajar mejor? ¿Hace proposicion  
 es nuevas?

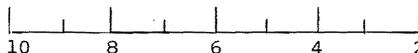


7.- ¿Podemos confiar en él? ¿Se le pueden confiar responsabilidades?

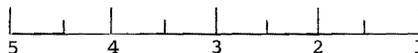
¿Sabe trabajar sin control continuo?



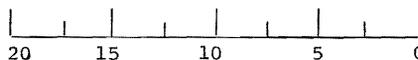
8.- ¿Tiene personalidad y carácter negativos en relación con el trabajo? ¿Es puntilloso? ¿No tolera controles y críticas? ¿Charla en el trabajo?



9.- ¿Su salud es buena? ¿Se ausenta a menudo por enfermedades?



10.- ¿Trabaja efectivamente durante las horas de trabajo? ¿Se para en el comedor o en el bar más de lo necesario?



¡ATENCIÓN! Antes de valorar lean las cinco especificaciones de cada factor. Para expresar su juicio marquen una señal ✓ en el punto a lo largo de la línea que les parezca más apropiado.

FICHA DE VALORACION PARA LA ELECCION FORZADA MEDIANTE  
GRUPOS DE CUATRO FRASES (TETRADAS)

Nombre _____	Calificación _____	Núm. Mat. _____
Unidad de la que depende _____		
Periodo de valoración: desde _____ hasta _____ Fecha _____		
SECCION I RENDIMIENTO EN EL TRABAJO		
	Más      Menos	
A No transige sobre su propia autoridad	_____	_____
B Descuidado y negligente	_____	_____
C Nadie duda de su capacidad	_____	_____
D Bien preparado en todos los aspectos	_____	_____
	Más      Menos	
A Critica a sus superiores	_____	_____
B Los demás no pueden trabajar con él	_____	_____
C Si tiene la culpa lo admite	_____	_____
D Se puede confiar en su juicio	_____	_____
	Más      Menos	
A Respeto las instrucciones de sus superiores	_____	_____
B Trata de engañar	_____	_____
C Critica sin razón	_____	_____
D Inclinado a asumir la responsabilidad	_____	_____
	Más      Menos	
A No trabaja por el mayor interés de todos	_____	_____
B Tiene mucha iniciativa	_____	_____
C No pide nunca excusas por sus errores	_____	_____
D Lento en efectuar su trabajo	_____	_____
	Más      Menos	
A Hace siempre un buen trabajo	_____	_____
B Sangre fría en todas las circunstancias	_____	_____
C No escucha las sugerencias	_____	_____
D Guía en vez de mandar	_____	_____
	Más      Menos	
A No se preocupa de la carrera	_____	_____
B Conoce a los hombres sus capacidades y sus límites	_____	_____
C Escasa eficiencia	_____	_____
D No sabe hablar	_____	_____

	Más	Menos		Más	Menos
A Critica siempre, no alaba nunca	—	—	A Reprende a los demás por sus errores	—	—
B Efectúa el trabajo descargándolo sobre los demás	—	—	B Exige siempre una rígida disciplina	—	—
C Conoce su trabajo y lo realiza bien	—	—	C Hace criticas constructivas	—	—
D No muestra favoritismos	—	—	D Duda en tomar decisiones	—	—
A No sabe tomar responsabilidades	—	—	A Sabe defenders en las situaciones de emergencia	—	—
B Sabe cómo y cuando delegar su autoridad	—	—	B Se porta en forma ecuánime y justa	—	—
C Cambia de idea demasiado fácilmente	—	—	C No tiene interés en el trabajo	—	—
D Aconseja y sugiere	—	—	D Discute las órdenes de los superiores	—	—
A Busca siempre nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo	—	—	A No apoya a los compañeros	—	—
B No sabe emplear una buena capacidad de juicio	—	—	B Traspasa los límites de su autoridad	—	—
C Aparentemente no es apto para su trabajo	—	—	C Da instrucciones claras y concisas	—	—
D Metódico	—	—	D Exacto en todos los detalles	—	—
SECCION II CUALIDADES PERSONALES					

	Más	Menos		Más	Menos
A Los empleados trabajan con gusto para él	___	___	A No soporta las críticas	___	___
B Piensa sólo en sí mismo	___	___	B No va de acuerdo con los empleados	___	___
C Se preocupa muchísimo	___	___	C Por lo general es alegre	___	___
D No se cuida de los empleados	___	___	D Lleno de energía	___	___
A Activo	___	___	A Modesto y esquivo	___	___
B Resuelto pero no arrogante	___	___	B No tiene la energía que su tarea requiere	___	___
C Egoísta	___	___	C Insociable	___	___
D Trata mal a los empleados	___	___	D Respetado por todos los compañeros	___	___
A Felicita a los empleados por su buen trabajo	___	___	A Sigue más bien que manda	___	___
B Se exalta, pierde la cabeza	___	___	B Tiene una actitud de superioridad	___	___
C Admira a los compañeros y a los de su mismo grado	___	___	C Posee tacto	___	___
D Viste y se presenta de manera descuidada	___	___	D Tranquilo y no arrogante	___	___
A No sabe inspirar confianza en sus hombres	___	___	A Sabe hacerse respetar y obedecer sin imitar a nadie	___	___
B Es el tipo que cada uno quisiera tener como amigo	___	___	B Falta de agresividad	___	___
C Tiene un porte digno	___	___	C Tiene gran facilidad de palabra	___	___
D Toma todo con comodidad	___	___	D Su conducta y sus principios morales dejan que desear	___	___

	Más	Menos		Más	Menos
A Reservado	—	—	A Los superiores le respetan	—	—
B Impresiona favorablemente a los empleados	—	—	B Arrogante	—	—
C Es temperamental	—	—	C Indiferente	—	—
D No demuestra originalidad	—	—	D Dueño de sí mismo	—	—
A Falta de tacto	—	—	A Inmaduro	—	—
B Sabe inspirar orgullo por la empresa	—	—	B Modesto pero no esquivo	—	—
C Se preocupa de los demás	—	—	C Nervioso	—	—
D Vanidoso	—	—	D Colaborador	—	—

FICHA PARA EL REGISTRO DE LOS INCIDENTES  
CRITICOS

SOCIEDAD _____ Fábrica de _____ Nombre y apellidos _____ Núm. _____ Sección _____ Departamento _____ Jefe Directo _____ _____	
Conocimiento del trabajo	
Ejecución del trabajo	
Capacidad de adaptación	
Facilidad de aprender	
Iniciativa	
Capacidad de mando	
Relaciones con compañeros y subordinados	
Medidas de prevención contra los accidentes	
COMPORTAMIENTO: Amonestación, Traslado, Multa Suspensión	
ASIDUIDAD: Ausencias, Permisos, Retrasos	
Reconocimientos propuestos	
Reconocimientos realizados	
Entrevistas	

P R O M E M O R I A		
FECHA	DESCRIPCION DE LOS HECHOS	NUM.

FORMULARIO - GUIA PARA LA VALORACION CORRELATIVA DEL EMPLEADO

NOMBRE:

PROGRAMA NO.

CALIFICACION:

SERVICIO:

FORMULARIO DE CONTROL DEL RENDIMIENTO

La finalidad de este informe es la de juzgar el rendimiento en el trabajo del empleado en términos de su contribución a la eficiencia de la empresa.

- 1.- ¿Cuáles son sus principales aspectos positivos en el trabajo?
  
- 2.- ¿Cuáles son sus principales lagunas en el trabajo?
  
- 3.- ¿Por qué razones su rendimiento ha sido inferior al previsto?
  
- 4.- ¿Por qué razones su rendimiento ha sido inferior al rendimiento normal previsto?



5.- ¿Qué acciones de adiestramiento y de perfeccionamiento deben ser tomadas para con él?

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

VALORACION DISCUTIDA CON EL INTERESADO POR \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ EL \_\_\_\_\_.

COMENTARIOS Y REACCIONES DEL EMPLEADO:

FICHA PARA LA VALORACION GLOBAL DEL RENDIMIENTO Y DEL  
POTENCIAL

RENDIMIENTO ACTUAL. Considerando todos los factores ¿cuál es su juicio total sobre el rendimiento actual de esta persona, teniendo en cuenta el trabajo que realiza?

1 Rendimiento decididamente escaso 2 Rendimiento mediocre  
2 Rendimiento normal 4 Rendimiento satisfactorio 5 Rendimiento óptimo

¿Sobre qué razones está basado su propio juicio?

¿Qué planea hacer para mejorar el rendimiento de esta persona?

VALOR POTENCIAL. Considerando todos los aspectos presentes y pasados de la prestación de trabajo de esta persona, su instrucción y su experiencia, su carácter y su personalidad, etc., -- ¿cuál es su juicio sobre las posibilidades de ascenso?

1 Actualmente no es promovible 2 Tiene limitadas posibilidades de ascenso 3 Puede pasar a tareas más elevadas en otros tipos de trabajo 4 Puede ser promovido a la calificación inmediatamente superior 5 Tiene posibilidades de progresar más allá del nivel jerárquico inmediatamente superior.

¿Sobre qué razones está basado su propio juicio?

¿Qué planea hacer para preparar a esta persona a la aceptación de mayores responsabilidades?

¿Cuándo se podrá ascender a esta persona?

¿A qué otros puestos de la empresa podría ser ascendida esta persona?

VALORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

## FICHA DE VALORACION CORRELATIVA PARA PERSONAL OBRERO

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_  
 Sección \_\_\_\_\_ Calificación \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## EL OPERARIO ES CONOCIDO POR LO SEÑORES:

- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida
- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida
- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida
- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida
- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida
- (Nombre) \_\_\_\_\_ (Calificación) \_\_\_\_\_  
 desde \_\_\_\_\_ de forma superficial, suficiente, detenida

Tareas actuales del operario

Además de los trabajos realizados en el puesto actual, ¿tiene estudios y conocimientos especiales y sabe realizar otros trabajos?

## PRIMERA PARTE

- 1.- Rapidez de ejecución en el trabajo.
- 2.- Asiduidad de aplicación al trabajo.
- 3.- Cuidado y precisión en el trabajo.
- 4.- Preparación profesional.  
(grado de conocimientos teóricos - capacidad de efectuar diagnósticos)
- 5.- Comportamiento en el trabajo.  
(comportamiento para con los superiores y compañeros - educación - disciplina - diligencia)
- 6.- Interés en el trabajo.  
(grado de interés en su propio trabajo - entusiasmo y pasión)

7.- Orden y limpieza.

(orden y limpieza en la ropa de trabajo, sitio de trabajo, herramientas, vestuario, etc., impresión producida por el aspecto general de su persona)

8.- Condiciones físicas

(son satisfactorias

- su imperfección repercute o puede repercutir en el trabajo efectuado
- las condiciones insatisfactorias están causadas por el trabajo realizado
- el trabajo actual del operario es peligroso y susceptible de atacar su salud e integridad)

SEGUNDA PARTE  
(reservada)

- a) Nociones sobre la personalidad del operario.  
carácter (reservado o jovial, etc.)  
tendencia a la impulsividad o a la reflexión.  
autocontrol  
honradez y lealtad  
sinceridad  
objetividad en los juicios.

- b) Inteligencia  
tiene considerable capacidad intelectual  
tiene buena memoria (capta fácilmente y recuerda exactamente las instrucciones)  
tiene una mentalidad abierta (rapidez en considerar nuevos problemas, cambios, etc.)

## c) Capacidad de expresarse.

sabe expresarse en forma clara y apropiada y hacerse comprender por cualquier persona

habla con alguna dificultad (por defectos de pronunciación, etc.)

## d) Vida particular.

por lo que se sabe, tiene una vida privada y una situación familiar regular

tiene algún vicio (embriaguez, juego, etc.)

¿desea afirmarse, cubrir puestos más importantes y complejos?

¿acepta de buen grado nuevas responsabilidades?

¿demuestra concretamente voluntad de mejorar su propia preparación?

¿ocupa actualmente un puesto apropiado a sus aptitudes?

¿tiene capacidad y aptitudes superiores al trabajo que efectúa?

¿solo con dificultad realiza las tareas actuales?

¿por qué?

¿Si actualmente no se le ocupa en el puesto más apropiado para él, podría ser trasladado, después de haberle dado la posibilidad de adiestrarse o mejorar, a un puesto más apropiado a sus posibilidades?

¿Cuál y por qué?

¿El interesado ha pedido cambiar de funciones?

¿Por qué?

¿En el período considerado, ha recibido premios o sanciones?

¿Por qué motivo?

#### NOTAS FINALES

Con fecha \_\_\_\_\_, la presente valoración ha sido discutida con el interesado por el Sr. \_\_\_\_\_

Breves notas sobre las reacciones del operario:

LISTA DE CONTROL MODIFICADA PARA LA VALORACION DE LOS  
JEFES DE SECCION

Nombre y apellido \_\_\_\_\_  
 Calificación \_\_\_\_\_ Depende de \_\_\_\_\_  
 Desde hace cuanto tiempo \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_

¡ATENCIÓN! A continuación se citan 17 factores que describen otros tantos comportamientos de la persona que tiene que juzgar. Después de cada factor existen cuatro casillas. Ponga una X en la primera casilla si el factor describe bien el comportamiento de la persona que están valorando; pongan una X en la segunda casilla si la descripción es válida sólo en parte; pongan una X en la tercer casilla si la descripción no refleja la realidad; pongan por última una X en la cuarta casilla si no saben en qué grado el factor corresponde a la persona, o bien si no tienen elementos de juicio suficientes, o bien si todo lo que saben lo han oído por otras personas. Basen sus valoraciones sólo en lo que hayan constatado personalmente.

	Describe bien	Describe en parte	No describe	No sé
Conoce bien su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe tomar decisiones válidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe dar órdenes claras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordina eficazmente el trabajo de sus hombres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa bien su propio trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe también trabajar en condiciones difíciles y de emergencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es activo y enérgico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es buen ejemplo para sus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se puede confiar en lo que dice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe juzgar a sus propios hombres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Describe bien	Describe en parte	No describe	No sé
No duda en decir a los subordinados lo que piensa de ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe mantener los costos al mínimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Examina los hechos antes de decidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula a los empleados a trabajar mejor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es estimado por sus propios hombres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya las decisiones de la direccion y las aplica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se preocupa en reducir al mínimo los riesgos de accidente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## CAPITULO 6

### LA VALIDEZ DE LAS VALORACIONES:

La validez de un sistema de evaluación de méritos, se refiere a la medida en que es capaz de medir lo que pretende medir.

Para saber en que grado dicho sistema se ajusta a la realidad - de cada sujeto, necesitaríamos poseer un parámetro directo y objetivo contra el cual poder comparar la actuación de los sujetos; sin tener - que recurrir al juicio subjetivo de los supervisores, y al hacerlo así, - incurrimos en un circulo vicioso; hay casos en los cuales sí se cuenta con dicho parámetro, como por ejemplo en lo que respecta a: cantidad de trabajo, ya que se puede verificar la cantidad de piezas que fueron producidas por el obrero, se puede checar también el número de pedidos levantados por un vendedor, o el número de gestiones llevadas a cabo por un empleado; igualmente se pueden controlar la - validez (dentro de ciertos límites) de características como: calidad de trabajo, ausentismo, impuntualidad.

Sin embargo, no hay ningún dato cierto con el cual se pueda controlar la validez de los juicios. Varios autores han sugerido que - la validez se establezca en base a los índices de fiabilidad, partiendo del principio de que una valoración tiene que ser válida cuando - es fiable. Pero este no es un criterio muy útil, ya que se puede dar el caso en que los valoradores sean consistentes en sus calificaciones, sin que esto represente que estén apegadas a la realidad.

Métodos para determinar la validez de los juicios. Han sido - también aconsejados otros métodos para darse cuenta de la validez, - por ejemplo:

"1.- Comparación con los resultados de test psicológicos.

2.- Comparación con una "muestra", o sea, con un breve - período de tiempo de prestación efectuada en condiciones -

controladas y cuyos resultados se puedan medir.

- 3.- Análisis de la distribución de los resultados con respecto a la distribución normal.
- 4.- Comparación con los juicios de una personas que conozca muy bien a las personas valoradas.
- 5.- Comparación con las propuestas de ascenso y de aumento de retribución por mérito.
- 6.- Comparación con la valoración obtenida por una persona (o por un grupo de personas) considerada por todos como excepcionalmente capaz.

Como se ve, se trata de métodos empíricos, que dan una idea aproximada y nebulosa de la validez de un grupo de juicios. Por otra parte, el simple hecho de que se hayan estudiado tantos y tan diversos métodos aproximativos, subraya justamente la dificultad de encontrar un criterio de medida objetivo y claro". (26)

Hay autores que aún así se atreven a afirmar lo siguiente: "Aunque un alto índice de confianza puede utilizarse como base para suponer la validez de las puntuaciones, no quiere decir necesariamente que cuando es bajo el índice de confianza entre los calificadores, todas las puntuaciones sean de escasa validez". (23)

De lo cual se desprende que; no se sabe como, pero los sistemas de calificaciones de méritos son válidos aún cuando no cubran los requisitos mínimos de confiabilidad, punto sobre el cual está basada la validez del sistema (validez interna). Aún en el caso de que el índice de confiabilidad fuese alto, nos enfrentaríamos a los siguientes problemas metodológicos:

- a) Las características a evaluar, son elegidas por el consenso de los evaluadores, y no necesariamente corresponden a las

actividades a realizarse en el puesto .

b) Las definiciones de dichas características no definen operacionalmente las conductas a evaluar, y están sujetas a diversas interpretaciones por lo ambiguo de los términos contenidos. (esto viene relacionado con el concepto de dignidad que nos expone Skinner en su libro "más allá de la libertad y la dignidad", mientras más oculto es el móvil de la conducta, más loable resulta la acción a los ojos de los demás) .

c) Dado que las calificaciones se hacen en períodos largos de tiempo, de 3 a 6 meses, el valorador debe valerse de su memoria para recordar la actuación individual de cada trabajador, ya que no hay sistemas de registro que no sean las hojas de calificación; por lo cual resulta un poco arriesgado y no muy seguro el sistema, además es muy factible que los valoradores recuerden cual fue la calificación otorgada a los trabajadores en los períodos anteriores y esto tenga a su vez repercusión en los subsecuentes períodos de evaluación .

NOTA: Se afirma de manera general, que hay una tendencia que hace que los valoradores conserven constantes las calificaciones de los obreros trabajando a su cargo de uno a otro período de evaluación, siempre y cuando no ocurran factores de una importancia tal que obliguen al supervisor a cambiar su juicio de uno a otro período de evaluación .

"Se ha estudiado hasta que punto el elemento memoria ejerce su influjo en la igualdad de las calificaciones, determinando la correlación entre las puntuaciones obtenidas por grupos de empleados calificados en años sucesivos por el mismo juez y en dos ocasiones por calificadores distintos. Los resultados de éste análisis se presentarán en una tabla a continuación. La observación de dicha tabla revela una tendencia decreciente en el volumen del índice de correlación, a partir del primer caso que se consiga en la lista, en que los mismos tres calificadores juzgaron a los hombres durante dos años sucesivos, hasta el fin de la lista, en que intervinieron dos o tres jueces -

nuevos, en el segundo año .

Correlación entre las calificaciones concedidas en años sucesivos a cierto número de empleados por los mismos y distintos jueces.

	Correlación .
Los tres mismos jueces ambos años ambos años .	.65
Un calificador nuevo el segundo año .	.59
Dos calificadores nuevos el segundo año . .	.46
Tres calificadores nuevos, o sea, todos, el segundo año .	.49

Naturalmente no hay que interpretar estas correlaciones como coeficientes de confianza, puesto que las puntuaciones pertenecen a etapas separadas por un año; y durante un período tan grande de tiempo podrían haber cambiado muchos empleados, de tal manera que hiciese necesaria una modificación en las puntuaciones que se les concedieron. Sin embargo, el que se acuse una notable diferencia entre la situación en la que intervinieron los mismos calificadores y en la que habían sido cambiados uno o más calificadores, indica que la uniformidad de los jueces afecta a la uniformidad de las puntuaciones". (23)

d) Al no definir los eventos mismos, sino calificar en base a definiciones ambiguas, aún cuando haya un alto índice de confiabilidad, no estaremos midiendo aquello que pretendemos medir, sino aquello que definimos -que no es lo mismo en el presente caso- por las mismas características subjetivas de las definiciones.

e) Hay otro aspecto que influye mucho en la homogeneidad de las calificaciones en estos sistemas; la probabilidad aleatoria de calificación, en el caso de dos calificadores que aún sin conocer a los sujetos, calificaran en base a un sistema de escalas con cinco divisiones, contarían con un 20% de probabilidades de calificar igual a los individuos en cuestión, además si revisamos cuales son los índices de confiabilidad obtenidos en diversas aplicaciones, con dos o más jueces, veremos que un 20% es una cantidad muy grande del porcentaje total de correlación.

NOTA: "El índice de confianza de las calificaciones es bastante cierto punto el resultado del método puntuador adoptado. Así por ejemplo, el índice de confianza de las escalas de puntuación es relativamente inferior al de los sistemas de comparación de empleados. Un estudio realizado por Reymert y Kohn sobre el índice de confianza de las escalas puntuadoras, puso de manifiesto que el índice de confianza que puede esperarse de una escala de nueve factores, es de .59 cuando operaban dos jueces. Esta cifra es altamente representativa del grado de confianza que puede esperarse de cualquier sistema de valoración de méritos basado en el dictámen de dos o tres valoradores competentes. (subrayado nuestro)

Con los sistemas de comparación de los empleados se obtienen índices de confianza un poco más elevados. Así por ejemplo, se han obtenido puntuaciones con índice de confianza de hasta .85 y .95 por medio del sistema de clasificación por categorías. La experiencia de la adopción del método de comparación pareada ha demostrado tener frecuentemente como resultado un índice relativamente aceptable de confianza.

Así, en un estudio en que ocho hombres que fueron calificados en común por los supervisores A y B, otros ocho por los supervisores A y C, se tuvo una correlación media de .83, que es representativa del nivel de confianza logrado con este sistema de puntuación".

(23)

f) La validez que se ha establecido hasta ahora en estos sistemas, se limita a la validez interna, y ya que estos sistemas - están encaminados a obtener juicios en los cuales basarse - para obtener ascensos y aumentos, se debería haber reali- - lizado estudios para determinar la validez predictiva de - los mismos.

g) En los sistemas de calificación de méritos no hay un registro en base a observaciones directas del trabajo, que tengan una - organización sistematizada, por lo cual algunas veces las - calificaciones otorgadas a los trabajadores, no corresponden - a su actuación real en el puesto de trabajo, de esto se des- - prende que las calificaciones no son representativas de los - méritos del trabajador, y que están sujetos directamente al - criterio del valorador, esto a su vez se ve influido por el he- - cho de que no se cuente con standards de comparación y hay - que confiar la calificación a la apreciación (subjetiva) que - tenga el supervisor del trabajador.

## CAPITULO 7

### ELABORACION DE LA FICHA DE VALORACION.

#### 1.- Selección del Instrumento.

Se seleccionó un sistema de evaluación basado en el método de escalas discontinuas, ya que tiene menos desventajas que los otros sistemas, la presentación de los datos resulta más clara y facilita su uso. Debido a que reconoce distintos niveles de las diversas características, se permite al calificador asentar hasta que grado demuestra el trabajador, determinada cualidad en el desempeño de su trabajo. El número de subdivisiones que se destinó para cada característica fue de 4 para evitar de esta forma que el juez cembre las calificaciones e incurra en el error de la tendencia central.

El sistema de escalas discontinuas permite controlar en parte los diversos errores que pudieran afectar la calificación, razón por la cual este tipo de escalas se utiliza mas en la práctica industrial que cualquier otro sistema de calificación.

#### 2.- Selección de las Características.

En base al análisis del puesto, se elaboró una lista que incluía 15 características relacionadas con las actividades requeridas para el desempeño del puesto. Posteriormente se pidió al supervisor que les diera un orden de acuerdo a la importancia que tiene cada característica respecto a la organización y a la tarea misma.

#### 3.- Número de Características.

De la lista anterior se tomaron las ocho características mas importantes, que serán consideradas para la valoración del personal, son cualidades específicas que permiten la formación de un juicio global sin incurrir en superposiciones. Se evitó incluir un número mayor de factores para de esta forma reducir el riesgo de relacionar

una cualidad con otra mas general, o sea la duplicación parcial de las características que además de inducir a error complican la tarea del calificador y resultan inútiles.

La ficha de valoración incluye tres características objetivas, que son importantes para la organización y requeridas para el puesto: cuidado de máquinas y herramientas, puntualidad y asistencia; otras tres que son características subjetivas y están relacionadas con el desempeño del trabajo (organización, cooperación y disciplina) y por último dos características potenciales, que son capacidades adicionales para considerarlo en un cargo superior (iniciativa y capacidad de aprendizaje).

#### 4.- Ponderación de las Características.

No existe ningún método para establecer los valores potenciales sobre una base objetiva. En la práctica los valores ponderales se asignan en base a los resultados del análisis del puesto. Para la ponderación de los grados se le pidió al supervisor que determinara el valor de las características de la siguiente forma: que distribuyera 100 puntos entre las ocho características de acuerdo a la importancia que tuvieran en el desempeño del trabajo.

Los pesos correspondientes para cada factor y subdivisiones fueron:

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Cuidado de máquinas y herramientas	20	15	10	5
Organización	10	7	4	1
Cooperación	10	7	4	1
Disciplina	10	7	4	1
Iniciativa	5	3	1	0
Capacidad de Aprendizaje	5	3	1	0
Puntualidad	20	15	10	5
Asistencia.	20	15	10	5
	<u>100</u>	<u>74</u>	<u>48</u>	<u>22</u>

A las características relacionadas con la capacidad potencial se les asignó un peso menor ya que no son indispensables para el desempeño del puesto actual y no deben afectar mayormente la calificación global.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en la valoración, los trabajadores se subdividen en las siguientes categorías:

A) EXCELENTE	100 a 80	puntos
B) BUENO	79 a 60	"
C) REGULAR	59 a 40	"
D) DEFICIENTE	39 a 22	"

En la ficha de valoración no aparecen las puntuaciones para que éstas no influyan en los jueces al calificar.

##### 5.- Presentación de la ficha de valoración.

Una forma práctica de reducir las posibilidades de incurrir en errores como es el "efecto de halo"; es la presentación de la ficha de valoración en tarjetas individuales, por grupos de características. (ver formas anexas).

Las subdivisiones no guardan el orden de mayor a menor; siempre cambia el orden para cada factor. Con esto se pretende hacer que los jueces lean detenidamente las subdivisiones antes de asignar la calificación. El procedimiento consiste en entregar a cada juez por separado las tarjetas correspondientes a una sola característica y deberá calificar a todos los sujetos del grupo en esa característica antes de pasar a la siguiente, una vez que termina con un grupo, se le dan las tarjetas para calificar sobre otra característica y así sucesivamente.

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### C U I D A D O D E M A Q U I N A S Y H E R R A M I E N T A

CONSIDERA LA CAPACIDAD DE UTILIZAR EN FORMA ADECUADA EL MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO Y EL GRADO DE LIMPIEZA EN QUE CONSERVA LA MAQUINARIA.

SIEMPRE UTILIZA EN FORMA ADECUADA EL EQUIPO Y MANTIENE LIMPIA Y EN BUENAS CONDICIONES LA MAQUINARIA.

NO ES MUY CUIDADOSO CON LA LIMPIEZA DE LA MAQUINARIA PERO LA UTILIZA EN FORMA CORRECTA.

ES DESCUIDADO CON LA LIMPIEZA Y MANEJO DE MAQUINARIA; NO UTILIZA EN FORMA ADECUADA EL MATERIAL DE TRABAJO.

UTILIZA EN FORMA CORRECTA EL MATERIAL Y CASI SIEMPRE SE OCUPA DE LA LIMPIEZA DE LAS MAQUINAS.

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### C A P A C I D A D D E A P R E N D I Z A J E

FACILIDAD CON LA QUE EL EMPLEADO APRENDE Y SE ADAPTA A NUEVAS CONDICIONES O RUTINAS DE TRABAJO.

APRENDE CON FACILIDAD NUEVOS METODOS QUE LUEGO PONE EN PRACTICA.

ELEVADA CAPACIDAD PARA APRENDER. SABE LLEVAR A LA PRACTICA LO APRENDIDO.

LENTO PARA APRENDER. DIFÍCILMENTE PUEDE LLEVAR A LA PRACTICA LO APRENDIDO.

APRENDE A UN RITMO MEDIO. REQUIERE QUE SE LE REPITAN LAS INSTRUCCIONES PARA PODER LLEVAR A LA PRACTICA LO APRENDIDO.

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### I N I C I A T I V A

CAPACIDAD DE IDEAR O SUGERIR MODIFICACIONES UTILES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

NO SUGIERE MODIFICACIONES UTILES PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO.	RARA VEZ SUGIERE MODIFICACIONES.	EN ALGUNAS OCA SIONES OFRECE SUGERENCIAS U- TILES, PARA SO- LUCIONAR LOS - PROBLEMAS DE - SU TRABAJO.	SIEMPRE OFRECE SUGERENCIAS UTILES.
--	----------------------------------	---	------------------------------------

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### D I S C I P L I N A

GRADO DE ACEPTACION Y CUMPLIMIENTO DE LAS INDICACIONES QUE SE LE HACEN.

ACTITUD FAVORABLE. ACEPTA Y CUMPLE CON LAS INDICACIONES.	ES DISCIPLINADO. ACEPTA Y CUMPLE CON LAS INDICACIONES, AUNQUE EN ALGUNA OCASION LAS DISCUTE.	CASI SIEMPRE - CUMPLE CON LAS INDICACIONES, Y POR LO GENERAL DISCUTE LAS ORDENES QUE SE LE DAN.	ES INDISCIPLINADO. NO CUMPLE Y SIEMPRE DISCUTE LAS ORDENES QUE SE LE DAN.
--	--	---	---

NOMBRE _____	CALIFICACION _____
EVALUADOR _____	FECHA _____

A S I S T E N C I A

CONSIDERAR LAS ASISTENCIAS DIARIAS AL LUGAR DE TRABAJO.

NO TIENE NINGUNA FALTA	TIENE UNA FALTA JUSTIFICADA	TIENE MAS DE - UNA FALTA JUS- TIFICADA.	TIENE UNA FAL- TA INJUSTIFI- CADA.
---------------------------	--------------------------------	---	--

NOMBRE _____	CALIFICACION _____
EVALUADOR _____	FECHA _____

P U N T U A L I D A D

CONSIDERAR LAS ENTRADAS Y SALIDAS DEL TRABAJO EN RELACION AL HORARIO ES-  
TABLECIDO

NO TIENE NINGUN REPORTE DE IM- PUNTUALIDAD.	TIENE UN REPOR- TE DE IMPUNTUA- LIDAD JUSTIFI- CADO.	TIENE UN REPOR- TE DE IMPUNTUA- LIDAD INJUSTI- FICADO.	TIENE DOS O MAS REPORTES DE IM- PUNTUALIDAD IN- JUSTIFICADOS.
---	---	---	--

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### O R G A N I Z A C I O N

CAPACIDAD PARA PLANEAR Y ORGANIZAR SU TRABAJO. ELECCION DE LAS HERRAMIENTAS Y APROVISIONAMIENTO DE LOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL TRABAJO QUE SE DEBE COMENZAR.

NO SIEMPRE PREPARA SUS MATERIALES DE TRABAJO Y A VECES ES DESORGANIZADO.	NUNCA PREPARA SU TRABAJO. LABORA EN FORMA DESORGANIZADA.	EXCELENTE APTITUD PARA ORGANIZAR Y PLANEAR SU TRABAJO.	SIEMPRE PLANEA SU TRABAJO Y LOS LLEVA A CABO EN FORMA ORGANIZADA.
--	--	--	---

NOMBRE \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### C O O P E R A C I O N

CAPACIDAD PARA TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES.

CASI SIEMPRE COOPERA CUANDO SE LE SOLICITA.	NUNCA OFRECE AYUDA, RARA VEZ COOPERA CON EL PERSONAL.	OFRECE AYUDA Y LA PROPORCIONA SIEMPRE QUE LA SOLICITAN.	EXCELENTE COLABORADOR. OFRECE AYUDA SIN LIMITES.
---	---	---	--

Hasta ahora, nuestra tarea ha consistido en recopilar y revisar exhaustivamente toda la información disponible sobre las diferentes técnicas y principios de la valoración de méritos. A lo largo de esta investigación, hemos observado que fácilmente se pueden incurrir en errores, tanto de aplicación, como de interpretación de los principios fundamentales de dichas técnicas, y pretendiendo dar un poco más de luz al problema en cuestión, hemos intentado implementar un sistema de calificación de méritos que elimine en lo posible los errores inherentes al sistema en sí; apegandonos a las necesidades reales de una empresa (en la cual llevaremos a cabo la investigación práctica) y comparar los resultados obtenidos por este sistema (calificación de méritos) con los datos obtenidos a través de los registros conductuales (frecuencia de las conductas); con el fin de ofrecer de forma clara y sistemática cuales son las coincidencias o diferencias obtenidas entre los dos procedimientos utilizados.

Con la finalidad de no restringir nuestra investigación práctica al estudio de uno o dos puntos, que a la postre podrían aparecer o no, a lo largo del estudio, y que centrasen nuestra atención en ellos; vamos a partir de una posición inductiva y así, poder seguir libremente, cada uno de los aspectos que vayan surgiendo durante el transcurso de la investigación práctica.

El propósito final de esta investigación estriba en el deseo de estimular al psicólogo a descubrir y desarrollar nuevos procedimientos susceptibles de aplicación al campo de la psicología industrial.

## CAPITULO 8

## DISEÑO DE INVESTIGACION

Previo al diseño propiamente dicho, se llevó a cabo un período de observación, con el fin de determinar cuales eran las operaciones que se llevaban a cabo en la ejecución del trabajo. En el período observacional, se hicieron registros anecdóticos durante una semana, a fin de poder definir las características consideradas para la valoración.

8.1 OBJETIVO: Probar mediante registros observacionales -  
la confiabilidad y validez concurrente de -  
un sistema de calificación de méritos.

8.2 SUJETOS : 5 obreros no calificados, que componen un -  
equipo de trabajo, que cubre un turno de -  
ocho horas diarias de trabajo.

2 jueces: Supervisor (A), quien es el supervisor inmediato de los trabajadores y es el encargado de checar las tarjetas de asistencia, así como: producción diaria de cada equipo de trabajo, control de nómina de pagos, control de entrada y salida de productos, y funge como jefe intermedio entre la alta gerencia y los trabajadores. Supervisor (B), quien es uno de los encargados de dar mantenimiento a las máquinas y tiene un contacto permanente con los trabajadores, eventualmente supervisa como operan las máquinas los trabajadores.

8.3 ESCENARIO: Fábrica de reindustrialización de plástico, ubicada en el area metropolitana. Consta de un local rectangular con las siguientes características:

Tamaño: 37.5 metros de largo por 18.00 -  
metros de ancho, que se encuentra dividido-  
en:

- 1.- Area de trabajo; donde se realizan las operaciones de procesamiento de material y envase del producto. 
- 2.- Area de almacenamiento, que está dividida a su vez en: area para materia prima y area para producto terminado o final.
- 3.- Oficina administrativa.
- 4.- Sanitarios.
- 5.- Vestidores.
- 6.- Cuarto de herramientas.

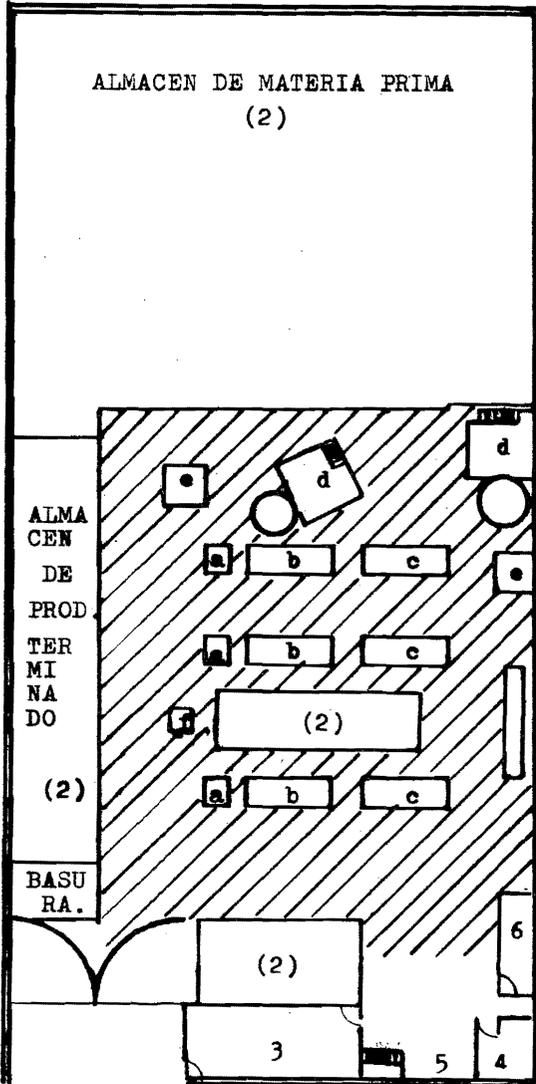
La maquinaria, equipo y aparatos con los que cuenta son :

- a) 3 máquinas pelletizadoras.
- b) 3 tanques de enfriamiento.
- c) 3 máquinas Struger.
- d) 2 máquinas compactadoras.
- e) 2 molinos.
- f) 1 báscula.
- g) 1 máquina para coser sacos.

Condiciones ambientales: Iluminación (directa) deficiente  
Ventilación natural.

PLANO DE LA FABRICA DE REINDUSTRIALIZACION  
DE PLASTICOS

F O N D O



F R E N T E

**MATERIALES:**

- 1.- Hojas de instrucciones para los jueces.
- 2.- Hojas de solicitud de servicios (esta forma aparecerá - en la sección de registros por productos permanentes más adelante).
- 3.- Fichas de valoración (mismas que aparecieron en el capítulo anterior).
- 4.- Lista de trabajadores.
- 5.- Tarjetas de asistencia.
- 6.- Grabadora magnetofónica.
- 7.- Hojas en blanco, tablas de registro y lápiz.
- 8.- Hojas de concentrado de datos.

**VARIABLES:**

**INDEPENDIENTES:** Sistemas de registro conductual, sistemas de calificación de méritos.

**DEPENDIENTES:** La conducta emitida por los trabajadores; - la calificación otorgada por los supervisores a los sujetos.

**PROCEDIMIENTOS**

El presente estudio consta de dos fases simultáneas que comprenden:

- fase A) Registros conductuales.
- fase B) Calificación de méritos.

FASE A) Los registros conductuales serán de dos tipos:

- 1.- Registros anecdóticos para las siguientes conductas: Disciplina, Organización y Cuidado de máquinas y herramientas.
- 2.- Registros de productos permanentes para las conductas de: Puntualidad, Asistencia, Cooperación, Iniciativa y Capacidad de aprendizaje.

### REGISTROS ANECDOTICOS.

Se determinó utilizar este tipo de registros para las conductas antes mencionadas, ya que en el período pre-experimental se observó que había gran variación en las conductas emitidas por los trabajadores, y para tener conductas más representativas de las labores desempeñadas se prefirió definir las con los datos que se obtuvieran de este tipo de registros.

Los registros anecdóticos se llevarán a cabo de acuerdo al calendario de registros que aparecen en seguida. El período de observaciones será de dos meses, contando con tres semanas por mes, ya que como los trabajadores cambian de turno cada semana y hay tres turnos, de los cuales solo dos reciben supervisión (matutino y vespertino), el tomar registros del tercer turno (nocturno), alteraría la correlación de ambos grupos de datos (calificación de méritos y registros conductuales).

#### Calendario de registros:

Se tomaron registros de tres semanas para cada período, la cuarta semana no se registró, ya que trabajaban el turno de noche sin supervisión y solo se registraron los turnos matutino y vespertino, las semanas a registrar fueron las siguientes:

## DICIEMBRE

del 6 al 11 de Diciembre	de 7 a 8 Hs. y de 14 a 15 Hs.
del 13 al 18 de Diciembre	de 15 a 16 Hs. y de 22 a 23 Hs.
del 27 al 31 de Diciembre	de 7 a 8 Hs. y de 14 a 15 Hs.

## ENERO

del 3 al 8 de Enero	de 15 a 16 Hs. y de 22 a 23 Hs.
del 17 al 22 de Enero	de 7 a 8 Hs. y de 14 a 15 Hs.
del 24 al 29 de Enero	de 15 a 16 Hs. y de 22 a 23 Hs.

Después de haber realizado las observaciones durante los períodos preestablecidos, se identificaron diferentes segmentos del continuo conductual que correspondían a las conductas o características que deseábamos estudiar, cada característica se divide en varias secuencias de conducta, y así tenemos que:

Cuidado de máquinas y herramientas, se compone de tres conductas:

- 1.- Utilizar la herramienta adecuada para cada operación que realice.
- 2.- Limpiar, frotar o barrer las máquinas y herramientas para eliminar residuos de desperdicios o basura.
- 3.- Adaptar aditamentos a las herramientas de trabajo para facilitar su manejo.

Organización, se compone de tareas o secuencias de conducta que para llevarse a cabo debe tener previamente una planificación secuenciada, y deben ser realizadas en un orden específico. Son cinco las conductas comprendidas en esta característica:

- 1.- ir al lugar de almacenamiento, cargar material, transportar material y depositarlo para abastecimiento.
- 2.- Tapar la boca de entrada de materiales de la compactadora, abrir la compuerta, operar los botones de control, dar salida al producto y cerrar la compuerta.
- 3.- Envasar el producto terminado en sacos, pesarlos en la báscula, coser los sacos y acomodarlos en el almacén de productos terminados.
- 4.- Proveerse de herramientas y equipo necesarios para la ejecución de su tarea.
- 5.- Barrer el area de trabajo con la escoba, separar el material útil del material de desperdicio y depositarlos en los lugares destinados para ello.

Disciplina, que incluye conductas encaminadas a mantener un orden en el area de trabajo y conductas de cumplimiento de indicaciones que se le hacen durante la jornada de trabajo.

Hay conductas que están orientadas a mantener despejadas las areas de movimiento, como son los pasillos, de tal manera que los objetos ya utilizados se coloquen en lugares que no sean utilizados como pasillos.

- 1.- Doblar o extender los sacos que vació y colocarlos fuera de las areas de tránsito.
- 2.- Cumplir las indicaciones dadas por los superiores.
- 3.- Quitar la basura o materiales de los pasillos y colocarlos en las areas o lugares destinadas para ese fin.

## REGISTROS POR PRODUCTOS PERMANENTES

Se acordó solicitar la cooperación de los supervisores y el uso de las siguientes formas:

- Hojas de solicitud de servicios, figura 1, que aparece a continuación: y
- Lista de empleados
- Tarjetas de asistencia.

NOMBRE _____
HOJA DE SOLICITUD DE SERVICIOS.
SOLICITAMOS SU COOPERACION PARA _____
_____
_____
_____
_____
SI ACEPTO <input type="checkbox"/> NO ACEPTO <input type="checkbox"/>

Figura No. 1

Un día antes de iniciar el período de registros, se le darán a los jueces las indicaciones contenidas en el instructivo (1), que mostramos a continuación:

### INSTRUCTIVO (1)

LEA CON MUCHO CUIDADO LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES, - EN CASO DE DUDA PREGUNTE.

- A) Para solicitar cooperación a los trabajadores, utilice - por favor las hojas de solicitud de servicios.(ver pag.111)
- B) Solicite a los trabajadores que las sugerencias que ha-- gan, se las presenten por escrito.
- C) Haga una marca (X) en la lista de trabajadores, cada - vez que ofrezcan su cooperación.
- D) Entregar las sugerencias aceptadas y los demás documen-- tos (hojas de solicitud de servicios, lista de trabajado-- res, autorizaciones de impuntualidad, autorizaciones - de faltas, tarjetas de asistencia) a los experimentadores cuando estos se lo soliciten.
- E) Antes de dar nuevas instrucciones, notifique a los expe-- rimentadores, para que estos estén presentes cuando se-- las comunique al grupo de trabajo.
  - 1.- Pongalas por escrito y digales igual para los trabaja-- dores.
  - 2.- De las nuevas instrucciones individualmente (de uno por uno).
  - 3.- Una vez que le haya dicho las instrucciones al tra-- bajador, pida que se las repita, y en caso de que - la repetición no esté correcta, vuelva a darle las - instrucciones cuantas veces sea necesario, hasta - que el trabajador las diga sin errores o fallas.

Al finalizar el primer período de observaciones, se harán los registros de la siguiente forma:

Por productos permanentes:

- Puntualidad:

Impuntualidad: número de marcas diarias en las tarjetas de asistencia, después de las 7.15 A.M. (turno ma tutino).

3.15 P.M. (turno ves pertino).

Impuntualidad justificada : número de marcas diarias - de la tarjeta de asistencia después de las 7.15 A.M. - o de las 3.15 P.M. amparadas por documentos legalmente aceptados por la empresa.

Impuntualidad injustificada: resultado de la diferencia entre las impuntualidades y las impuntualidades justificadas.

-Asistencia:

Falta: número de ausencias de marcado en las tarjetas de asistencia diaria.

Falta justificada: ausencia de marcado en la tarjeta de asistencia diaria amparada por documentos legalmente aceptados por la empresa.

Falta injustificada: resultado de la diferencia entre faltas y faltas justificadas.

-Iniciativas:

Número de documentos que el supervisor entrega una vez aceptados, con sugerencias de los trabajadores para modi ficar procedimientos de trabajo.

**-Cooperación:**

Número de veces que el trabajador marca el cuadro correspondiente a "de acuerdo" en las hojas de solicitud de servicios.

**-Capacidad de aprendizaje:**

Tomando como base las instrucciones (I) dadas a los jueces, al estar presentes los experimentadores cuando los jueces den las instrucciones, en posible grabar, tanto el número de veces que el sujeto tuvo que repetir las instrucciones, como el contenido de las mismas; para corroborar si las instrucciones se llevan o no a cabo, se hará un seguimiento de los trabajadores.

**FASE B) Calificación de méritos:**

Que llevarán a cabo los jueces o supervisores de acuerdo a las siguientes indicaciones:

Se les comunicará a partir de que momento deberán tomar en cuenta la conducta de los trabajadores para ser evaluados. Posteriormente, dos días antes del vencimiento del primer período de calificación (un mes) se les dará el instructivo (II) que aparece anexo, se dará un instructivo a cada supervisor para que lo conserve y lo consulte en caso necesario.

En caso que existiera alguna duda, se aclarará; posteriormente, se harán ejercicios prácticos para asegurar que los supervisores entendieron las instrucciones. Una vez entrenados los supervisores se les someterá a un día de prueba, tiempo en el que evaluarán a los integrantes de un grupo de trabajo; las calificaciones las harán individualmente. Una vez que hayan calificado, se hará una correlación de las calificaciones otorgadas, y en caso de que la correlación resulte baja, se darán de nuevo las instrucciones para aclarar dudas y puntos en desacuerdo.

La correlación de calificaciones obtenidas en la prueba, -  
fué de .79 por lo cual se pasó inmediatamente a la califica-  
ción formal .

## INSTRUCTIVO II

- 1.- Lea con detenimiento las siguientes indicaciones y si tiene alguna -  
duda, preguntele al instructor.
- 2.- La calificación deberá hacerse en la forma más imparcial posible,  
teniendo en cuenta la ejecución de los individuos.
- 3.- Al calificar, hagalo separadamente. Terminando de calificar una -  
característica, pase a la proxima, no antes; Analice con cui  
dato las especificaciones de cada una de las divisiones y marque  
con una "X" la que considere más adecuada para el trabajador, -  
la que lo describa mejor.
- 4.- En caso de duda, coloque un signo de interrogación. (?)
- 5.- Cuando evalúe al trabajador tenga en cuenta las circunstancias -  
que son generalmente características de su actuación.  
(no se deje influenciar por cosas fuera de lo común)
- 6.- Haga sus evaluaciones con el máximo cuidado. Asegurese de -  
que la calificación otorgada sea la más adecuada al trabajador.
- 7.- Juzgue la actuación de la persona durante todo el período, no -  
se base en las últimas experiencias.

**CAPITULO 9**

## R E S U L T A D O S

## TABLAS DE CONCENTRADO DE DATOS

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Facilidad con la que el empleado aprende y se adapta a nuevas condiciones o rutinas de trabajo.

## D I C I E M B R E

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	-	.....	---
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	-	.....	---
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	-	.....	---
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	-	.....	---
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	-	.....	---

## E N E R O

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	.....	-	.....	---
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	-	.....	---
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	-	.....	---
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	-	.....	---
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	-	.....	---

CUIDADO DE MAQUINAS  
Y HERRAMIENTAS

Capacidad de utilizar en forma adecuada el material y equipo de trabajo y el grado de limpieza en que conserva la maquinaria.

## D I C I E M B R E

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS			TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>REGULAR</u>	1	12	9	22
2 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	15	13	12	40
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	8	31	7	46
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	13	15	2	30
5 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	0	0	0	--

## E N E R O

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS			TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	12	1	6	19
2 .....	<u>REGULAR</u>	<u>EXCELENTE</u>	22	13	10	45
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	0	1	7	8
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	10	16	0	26
5 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	3	15	10	28

ORGANIZACION

Capacidad para planear y organizar su trabajo. Elección de las herramientas y aprovisionamiento de los materiales necesarios para el trabajo que se debe comenzar.

## D I C I E M B R E

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS				TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS		3a Sem		
			1a Sem	2a Sem			
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>REGULAR</u>	10	29	6	45	
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	4	24	1	29	
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	3	5	25	33	
4 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	22	38	36	96	
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	--	--	--	--	

## E N E R O

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS				TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS		3a Sem		
			1a Sem	2a Sem			
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	5	9	7	21	
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	22	17	4	43	
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	0	4	13	17	
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	40	31	0	71	
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	1	42	4	47	

COOPERACION

Capacidad para trabajar conjuntamente con sus compañeros y superiores

## D I C I E M B R E

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	...	.....	-----	----
2 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
3 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	...	.....	-----	----

## E N E R O

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	...	.....	-----	----
2 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
3 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	...	.....	-----	----
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	...	.....	-----	----

DISCIPLINA

Grado de aceptación y cumplimiento de las indicaciones que se le hacen.

## D I C I E M B R E

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	3	5	25	33
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	1	13	7	21
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	1	4	4	9
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	11	10	7	28
5 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>				--

## E N E R O

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			TOTAL
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>	2	8	13	23
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	6	7	7	20
3 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>BUENO</u>	0	2	18	20
4 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>REGULAR</u>	6	27	0	33
5 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	0	9	16	25

INICIATIVA

Capacidad de idear o sugerir modificaciones útiles en los procedimientos de trabajo.

## D I C I E M B R E

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS			TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....	.....	---
2 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	.....	.....	---
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	.....	.....	---
4 .....	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....	.....	---
5 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....	.....	---

## E N E R O

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS			TOTAL
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FRECUENCIAS			
			1a Sem	2a Sem	3a Sem	
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	.....	.....	---
2 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	.....	.....	.....	---
3 .....	<u>BUENO</u>	<u>BUENO</u>	.....	.....	.....	---
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	.....	.....	.....	---
5 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....	.....	---

ASISTENCIA

Considerar las asistencias diarias al lugar de trabajo.

## D I C I E M B R E

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS	
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FALTAS JUSTIFICADAS	FALTAS INJUSTIFICADAS
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	.....
2 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
3 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
4 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	<u>2</u>
5 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>11</u>	<u>2</u>

## E N E R O

SUJETOS	CALIFICACIONES		REGISTROS	
	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	FALTAS JUSTIFICADAS	FALTAS INJUSTIFICADAS
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	<u>2</u>
2 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	.....
3 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	<u>7</u>	<u>1</u>
4 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	<u>3</u>
5 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>1</u>	<u>2</u>

PUNTUALIDAD

Considerar las entradas y salidas al trabajo en relación al horario establecido.

## D I C I E M B R E

## CALIFICACIONES

## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	IMPUNTUALIDADES JUSTIFICADAS	IMPUNTUALIDADES INJUSTIFICADAS
1 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	..... <u>1</u>
2 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
3 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....
5 .....	<u>DEFICIENTE</u>	<u>DEFICIENTE</u>	.....	.....

## E N E R O

## CALIFICACIONES

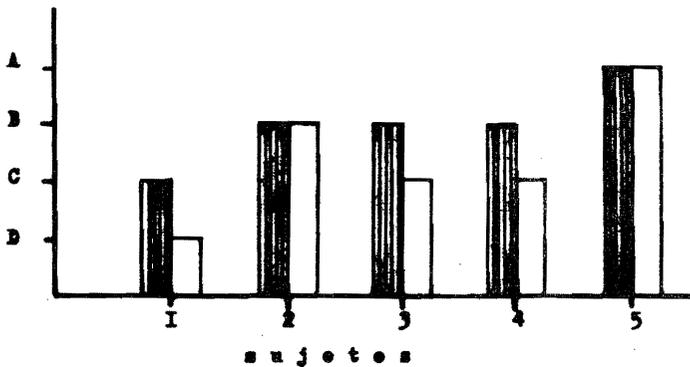
## REGISTROS

SUJETOS	SUPERVISOR (A)	SUPERVISOR (B)	IMPUNTUALIDADES JUSTIFICADAS	IMPUNTUALIDADES INJUSTIFICADAS
1 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	..... <u>1</u>
2 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
3 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....
4 .....	<u>REGULAR</u>	<u>REGULAR</u>	.....	.....
5 .....	<u>EXCELENTE</u>	<u>EXCELENTE</u>	.....	.....

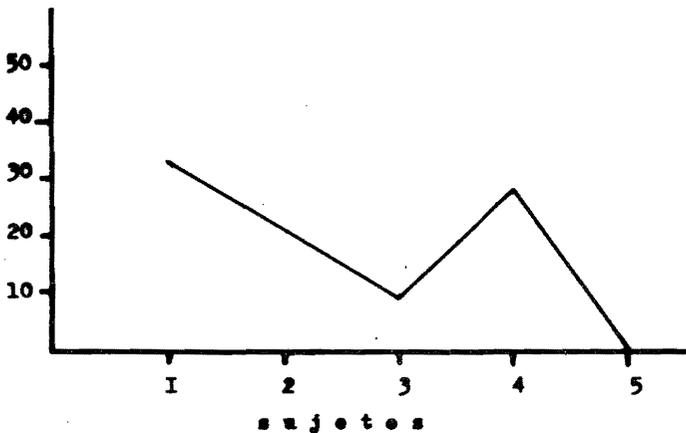
## 9.2 GRAFICAS

DISCIPLINA  
DICIEMBRE

CALIFICACIONES



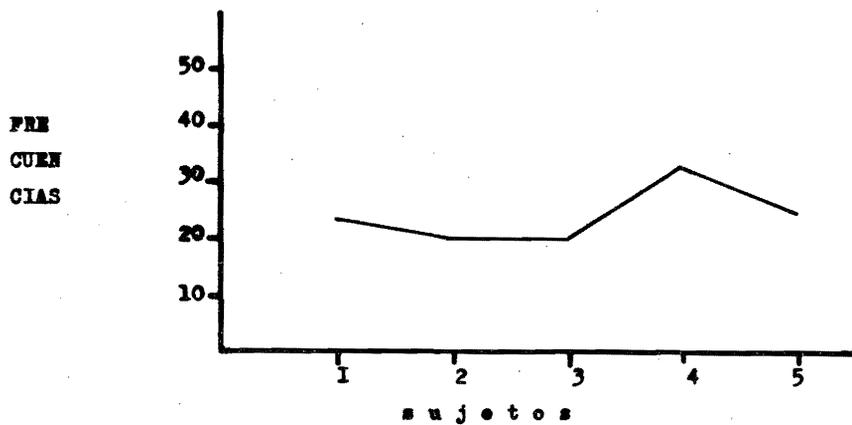
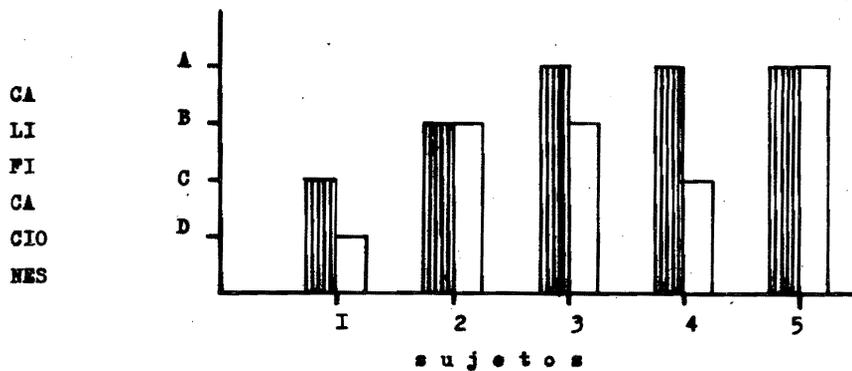
FRECUENCIAS



SUPERVISOR (A) ■  
SUPERVISOR (B) □

## DISCIPLINA

ENERO



SUPERVISOR (A) ■

SUPERVISOR (B) □

Conclusiones de las gráficas 1A y 1B.

## DISCIPLINA

En las calificaciones otorgadas para la conducta de Disciplina, se observa la tendencia por parte del supervisor (A) a sobrevalorizar a los calificados en forma constante. El error sistemático en este caso se calculó en +1 y +1.3 para los períodos de Diciembre y Enero respectivamente. En el caso del supervisor (B), la tendencia fue a usar un standard mas bajo y el error sistemático fue de -.8 y de -.1 para el primer y segundo período respectivamente.

En las gráficas se pueden apreciar algunas diferencias en cuanto a las puntuaciones otorgadas por los supervisores y las frecuencias de emisión de esta conducta; como es el caso del sujeto 5 que no obtuvo frecuencias en el período de Diciembre (sólo se presentó tres días al final del mismo) y sin embargo le fué otorgada la calificación mas alta respecto a los demás sujetos.

La calificación mas baja la obtiene el sujeto 1 quien obtuvo el número mas alto de frecuencias.

Entre las calificaciones de los sujetos 2 y 3 las frecuencias tampoco hay concordancia sin llegar a ser tan extremas las diferencias.

Se puede decir que si hay concordancia entre las calificaciones otorgadas por el supervisor (A) al S4 y las frecuencias de emisión, tanto en el período de Diciembre como en el de Enero. En este último período las calificaciones para los sujetos 2 y 3 (sólo por parte del supervisor (B) en el caso del S3) coinciden con las frecuencias. Y en el caso del sujeto 4 coincide con la calificación otorgada por el supervisor (A). En las calificaciones de los sujetos 1 y 5 no existe coincidencia con las frecuencias.

## OBSERVACIONES:

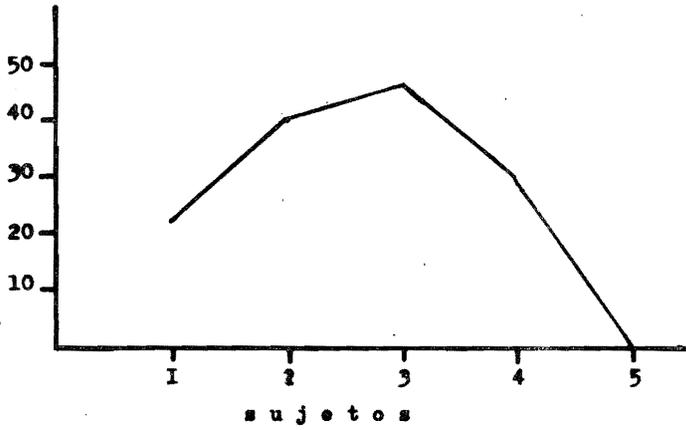
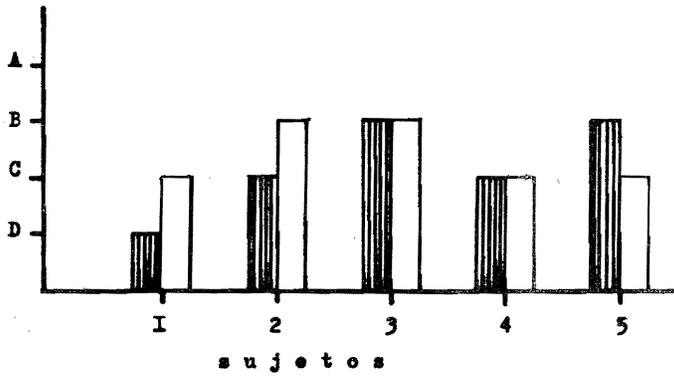
### Calificaciones.

- 1.- Los sujetos 3 y 4 aumentaron su puntuación del primer período al segundo.
- 2.- Las puntuaciones de los sujetos 1, 2 y 5 se mantuvieron constantes en ambos períodos.
- 3.- Insistencia en calificar alto al S5 siendo que solo se presentó tres días en el primer período.

### Frecuencias.

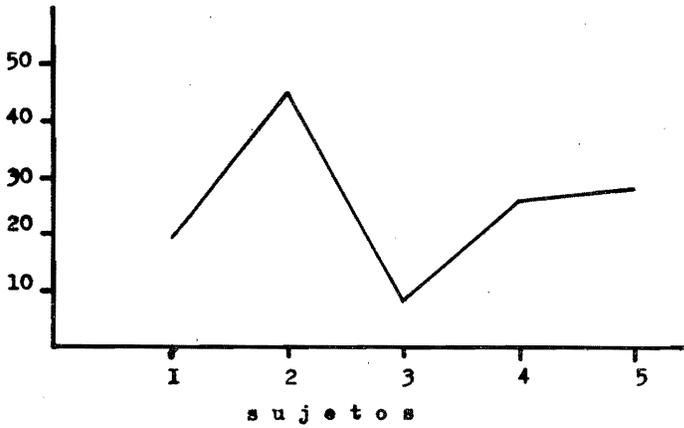
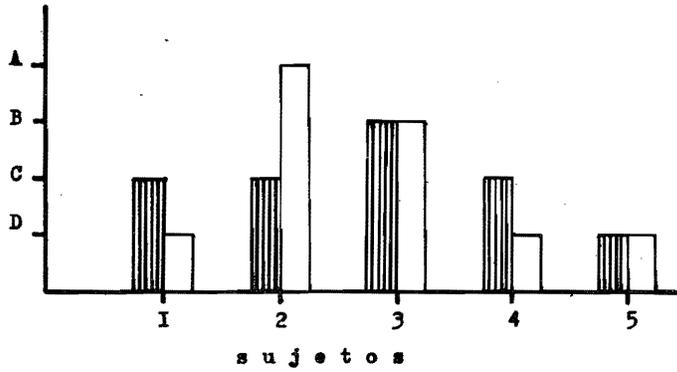
- 1.- Los sujetos 1 y 3 bajaron sus frecuencias del primer al segundo período.
- 2.- El sujeto 2 mantuvo constantes sus frecuencias.
- 3.- El sujeto 4 aumentó sus frecuencias.
- 4.- El sujeto 5 obviamente aumentó sus frecuencias, ya que en el primer período estuvo ausente.

CUIDADO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS  
DICIEMBRE



## CUIDADO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS

ENERO



Conclusiones de las gráficas 2A y 2B.

### CUIDADO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS.

El error sistemático calculado en el primer período para el supervisor (A) fué de  $-1.25$  y uso un standard más bajo de puntuación - que el supervisor (B) que tuvo un error de  $+1.25$ .

En el segundo período no hubo error sistemático por parte de ninguno de los supervisores, pero sin embargo hubo divergencia en - las calificaciones otorgadas excepto para los S3 y S5.

Al analizar los datos representados en las gráficas se observan las diferencias y similitudes entre las calificaciones otorgadas por los supervisores y las frecuencias de emisión de la conducta que estamos tratando.

La diferencia mas marcada corresponde a la calificación dada al S5; quien no acumuló frecuencias en el primer período y tiene una de las calificaciones mas altas.

En el caso de los sujetos 1, 2, 3 y 4 existe correspondencia - entre las calificaciones otorgadas y las frecuencias de emisión de la - conducta.

Por lo que toca al segundo período las similitudes son menos - que en el primero. La correspondencia persiste en el caso de los suje - tos 1 y 2. La diferencia mas marcada recae sobre el caso del sujeto - 3 que tiene la calificación mas alta otorgada por los dos supervisores y en el caso de las frecuencias tiene el menor número de ellas. - Cabe aclarar que en este caso el sujeto estuvo ausente durante - una semana en el segundo período de registro y por lo tanto bajó con - siderablemente el número de frecuencias.

En el caso de los sujetos 4 y 5 tambien se aprecian diferentes entre la calificación que es menor y las frecuencias que son mayores.

## OBSERVACIONES:

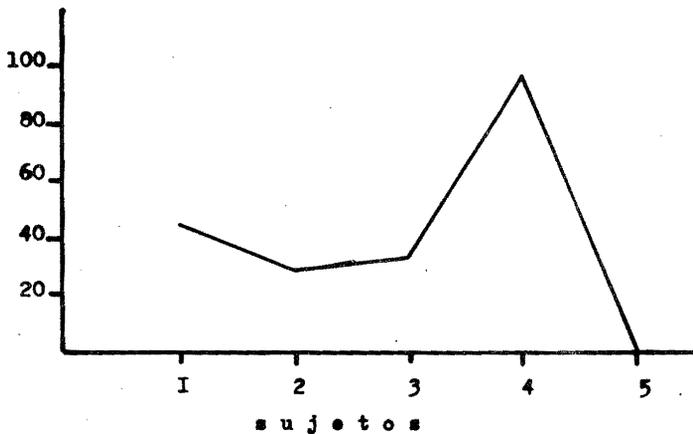
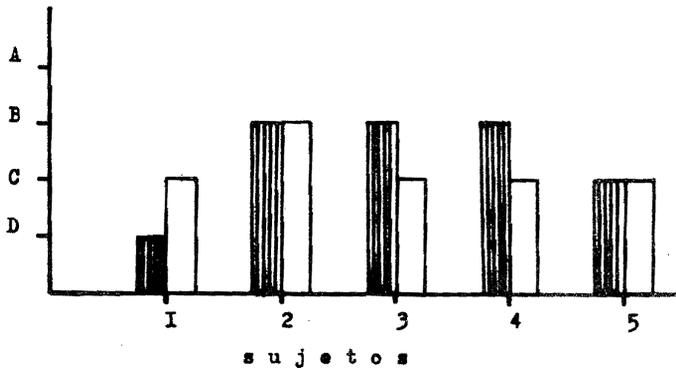
### Calificaciones.

- 1.- Los sujetos 1 y 3 mantienen la misma calificación en ambos períodos.
- 2.- El sujeto 2 aumentó la calificación otorgada por el supervisor (B) para el segundo período y es quien obtiene la calificación mas alta.
- 3.- Los sujetos 4 y 5 bajaron en la calificación respecto al primer período.

### Frecuencias.

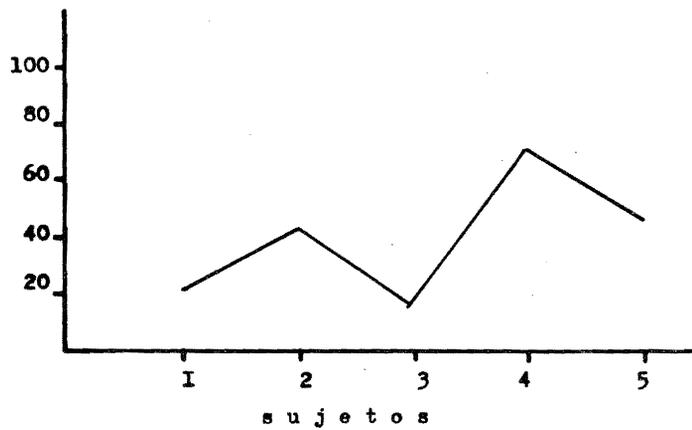
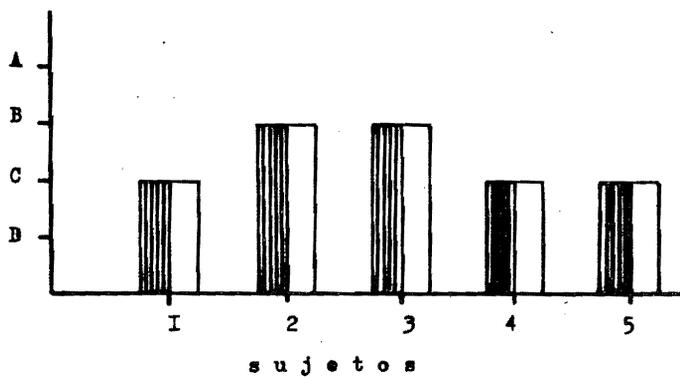
- 1.- Los sujetos 1 y 4 bajaron ligeramente sus frecuencias en el segundo período. El sujeto 3 disminuyó considerablemente por las causas antes mencionadas.
- 2.- El aumento en frecuencias corresponde a los sujetos 2 y 5 y es el S2 quien acumula el mayor número de frecuencias.

ORGANIZACION  
DICIEMBRE



## ORGANIZACION

ENERO



Conclusiones de las gráficas 3A y 3B.

## ORGANIZACION

Durante el primer período de calificación el error sistemático calculado para el supervisor (A) es de +1 con una tendencia a sobrevalorar, mientras que el error sistemático para el supervisor (B) es de -.8 con una tendencia inversa.

El segundo período se caracteriza por la coincidencia en las calificaciones otorgadas por uno y otro supervisor; ya que no presentaron ningún desacuerdo en sus juicios.

Al analizar las gráficas correspondientes a esta conducta se aprecian mas diferencias que similitudes, no hay relación entre la calificación dada por los supervisores y las frecuencias emitidas por los sujetos.

Por ejemplo al sujeto 2 se le dió la calificación mas alta por ambos supervisores, y en la gráfica de frecuencias se puede observar que fue el que menos frecuencias acumuló a excepción del sujeto 5 al cual tambien le dieron una calificación mayor que la mínima en este primer período y sabemos como se ha mencionado antes que estuvo ausente.

Otra diferencia se encuentra entre las calificaciones de los sujetos 1 y 3; el sujeto 1 tiene una calificación menor que el sujeto 3 y en cuanto a las frecuencias, la situación se presenta a la inversa, el S1 tiene mayor número de frecuencias que el S3. En cuanto al S4 que tiene una de las calificaciones mas altas no coincide en proporción a las frecuencias de emisión de la conducta.

En el segundo período persiste la misma situación no hay relación entre la calificación otorgada por los supervisores (que en este caso no tuvieron ningún desacuerdo entre ellos al calificar) y las frecuencias de emisión de la conducta.

## OBSERVACIONES:

### Calificaciones.

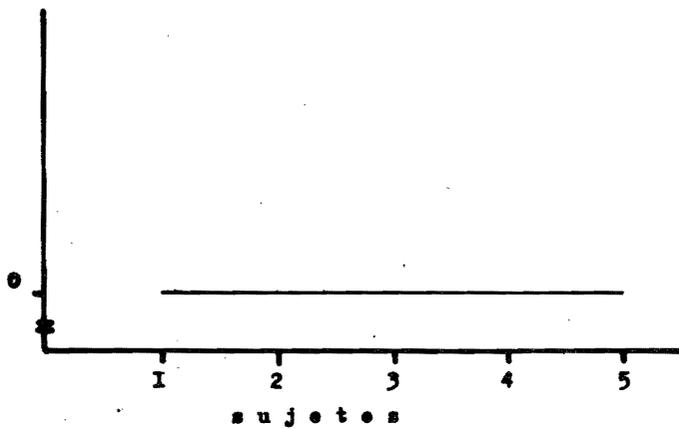
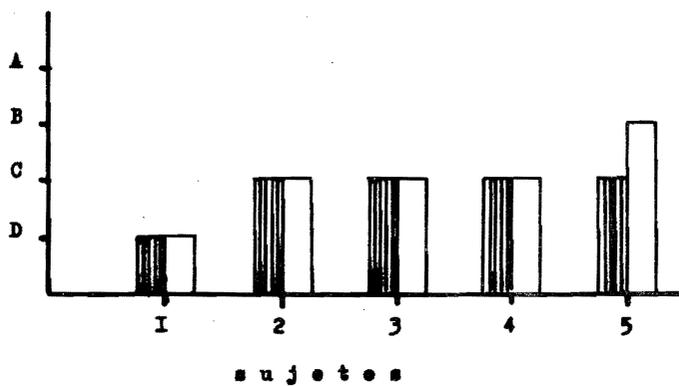
Las calificaciones se mantienen iguales para los cinco sujetos de un período a otro. La diferencia radica en que para el segundo período ambos supervisores usaron el mismo standard para calificar y no hubo desacuerdos entre los juicios.

### Frecuencias.

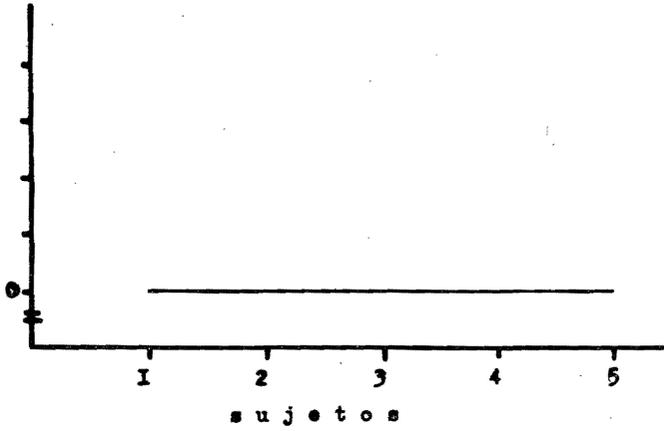
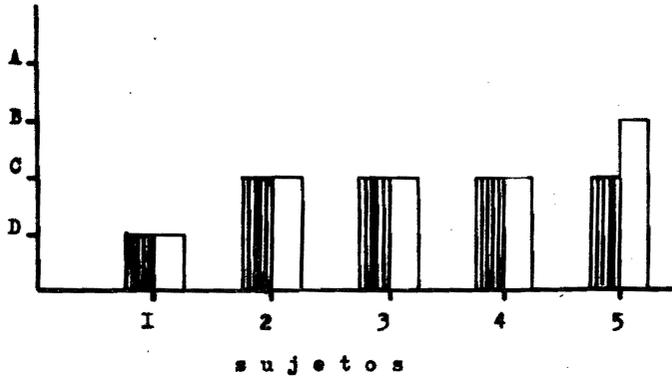
- 1.- Los sujetos 1, 3 y 4 bajaron el número de frecuencias de un período a otro; sin embargo el sujeto 4 continúa teniendo el mayor número de frecuencias.
- 2.- Los sujetos 2 y 5 aumentaron sus frecuencias en el segundo período.

## COOPERACION

DICIEMBRE



COOPERACION  
ENERO



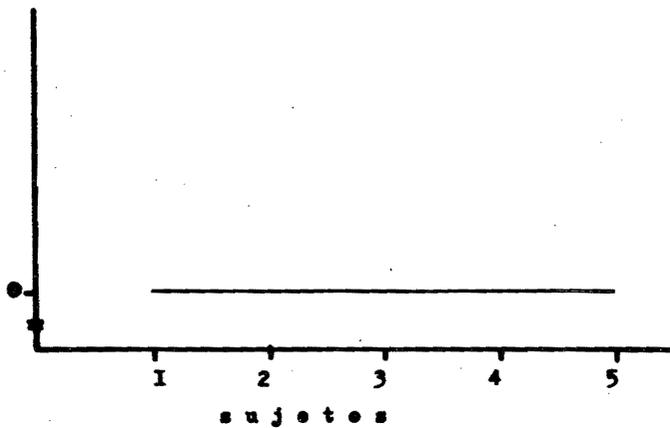
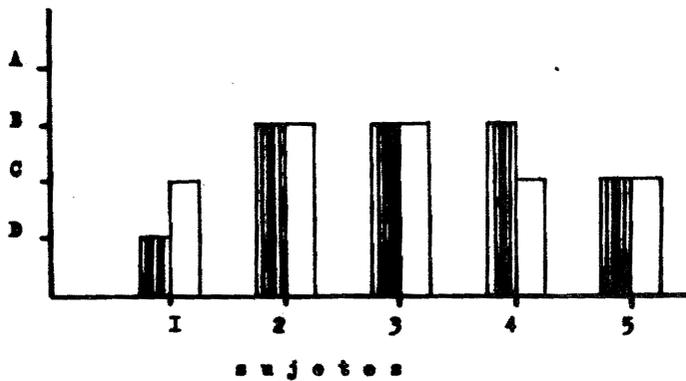
Conclusiones de las gráficas 4A y 4B.

## COOPERACION

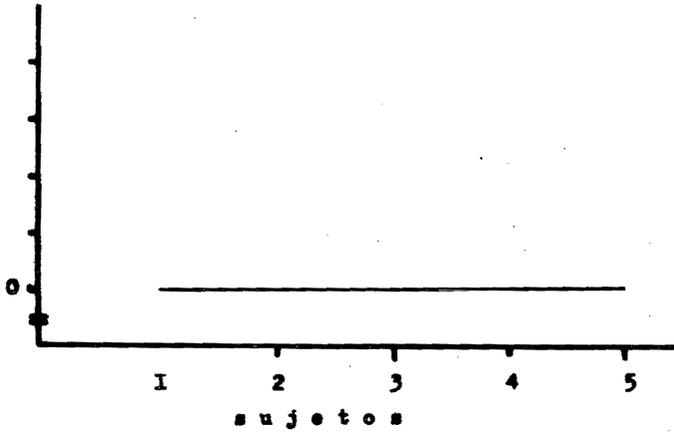
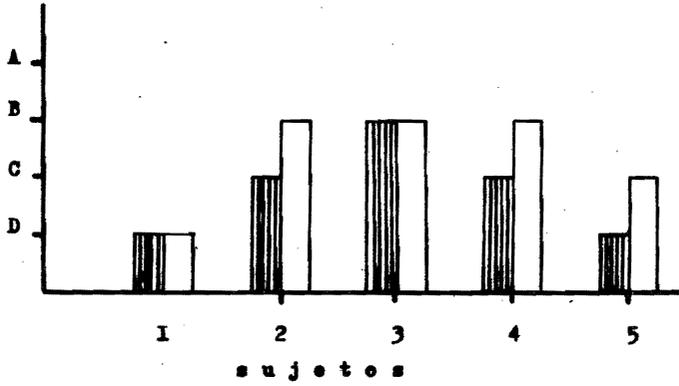
En los dos períodos se observa la coincidencia de los juicios - por parte de los supervisores al calificar esta característica. El error sistemático se calcula de  $-0.3$  para el supervisor (A) y de  $+0.3$  para el supervisor (B) en ambos períodos, ya que tanto las calificaciones - como los errores permanecen iguales de uno a otro período.

En cuanto a las frecuencias no se registró ninguna en ninguno de los sujetos, aunque en los períodos de registro se observó que emitían conductas de cooperación entre los compañeros de trabajo (no - en la forma que estaba pre-establecida para ser registrada). La forma que se eligió para su registro requería de la ayuda de los supervisores, se les proporcionó material e instrucciones para el registro de dicha - conducta, al final del período debían presentar los formatos donde - constaba la cooperación dada por cada sujeto, situación que no se - presentó; los supervisores reportaron no haber solicitado cooperación de los trabajadores en los períodos destinados a la valoración. Por - lo tanto queda la interrogante ¿En que se basaron los supervisores - para evaluar al sujeto 1 más bajo que a los sujetos 2, 3 4 y 5. si nunca solicitaron ni recibieron cooperación por parte de los trabajadores?

INICIATIVA  
DICIEMBRE



INICIATIVA  
ENERO



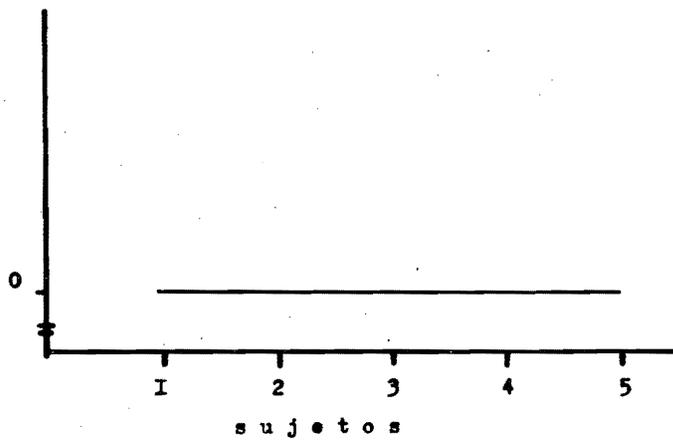
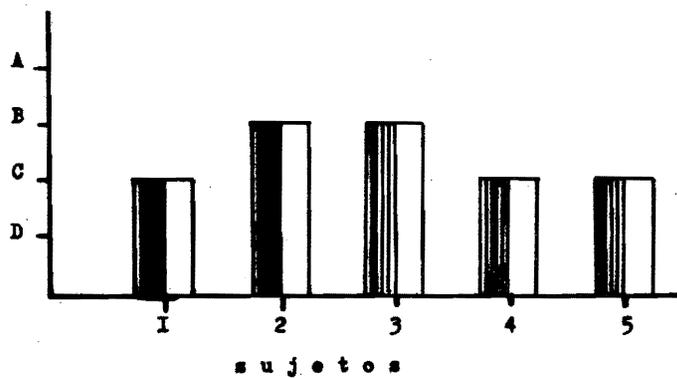
## Conclusiones de la gráficas 5A y 5B.

### INICIATIVA

En las calificaciones otorgadas a los sujetos en ambos períodos existen algunos desacuerdos entre los jueces. El error sistemático en los juicios del supervisor (A) en el primer período es de  $+ .1$  y de  $- .1$  para el supervisor (B). En el segundo período, los desacuerdos y el error sistemático son mayores: de  $- .5$  para el supervisor (A) y  $+ .5$  para el supervisor (B). Se observa también que la tendencia usada por cada juez cambia de un período al otro.

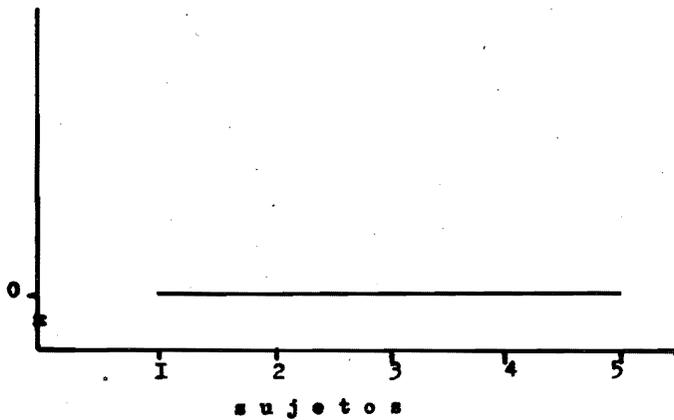
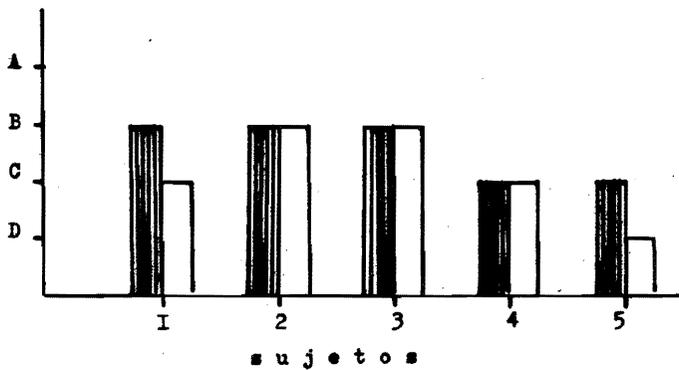
Los desacuerdos y errores en la evaluación de esta conducta, se derivan quizás de la subjetividad de los juicios, a pesar de que la definición explica lo más clara y objetivamente posible las características de la conducta; que se refiere específicamente a la capacidad de idear o sugerir modificaciones útiles a los procedimientos de trabajo.

En este caso las calificaciones no están fundamentadas en la presencia de la conducta ya que en ningún período y en ninguno de los sujetos se presentó.

APRENDIZAJE  
DICIEMBRE

## A P R E N D I Z A J E

E N E R O



SUPERVISOR (A) ■

SUPERVISOR (B) □

Conclusiones de las gráficas 6A y 6B.

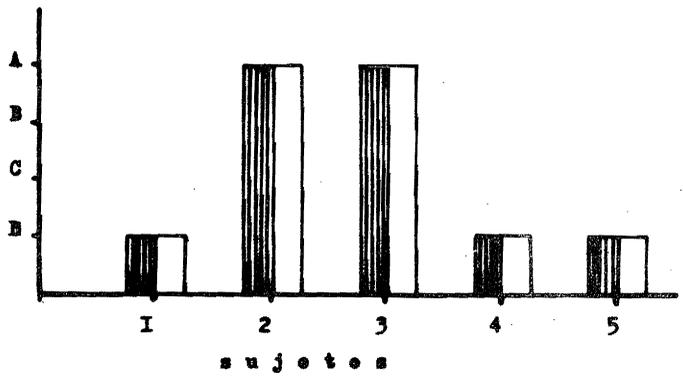
### CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

En las calificaciones comprendidas en el primer período y aún en el segundo, aunque no en forma tan exacta, se observa la coincidencia en las calificaciones otorgadas por ambos jueces. En el primer período no hay error sistemático y en el segundo fué de +.3 para el supervisor (A) y de -.3 para el supervisor (B). Considerando el error sistemático, los juicios se mantienen iguales para los 5 sujetos del primer período al segundo.

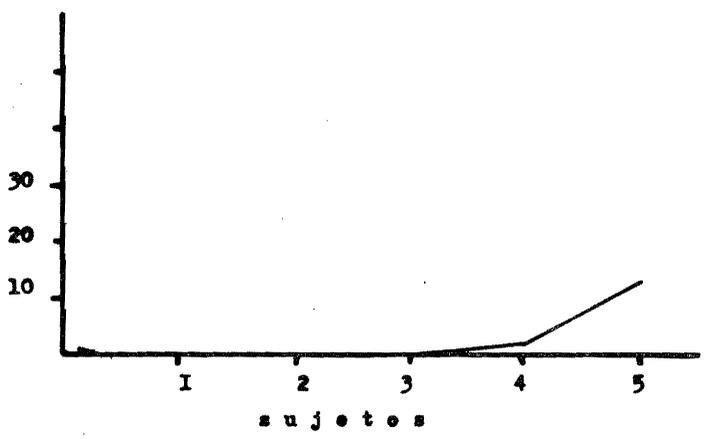
En cuanto a las frecuencias no hubo posibilidad de registrar — las ya que la forma de registro de esta conducta, consistía en observar y registrar (como se determina en el diseño del estudio) el seguimiento de las nuevas instrucciones que se dieran a los sujetos. En ninguno de los dos períodos se presentó la oportunidad de que se les dieran nuevas instrucciones y de ahí nuestra imposibilidad de registrarla.

### ASISTENCIA DICIEMBRE

CA  
LI  
FI  
CA  
CIO  
NES

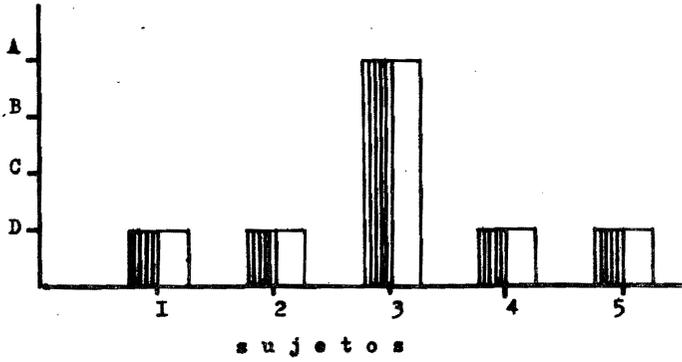


FALTAS

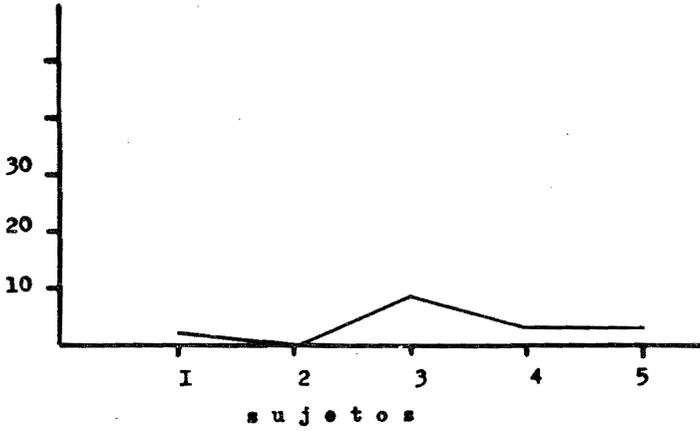


ASISTENCIA  
ENERO

CA  
LI  
FI  
CA  
CIO  
NES



FALTAS



Conclusiones de las gráficas 7A y 7B.

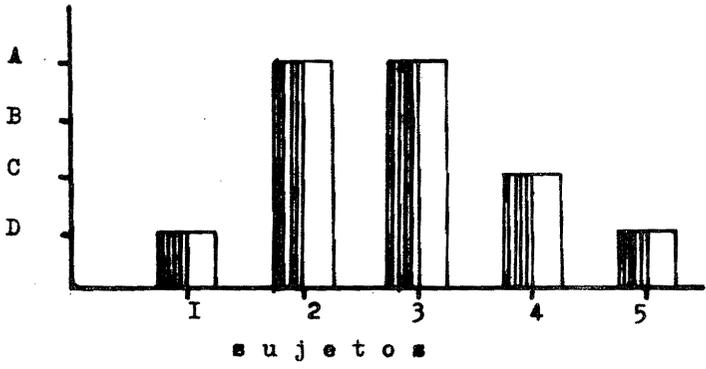
### ASISTENCIA

Ambos supervisores coinciden en las calificaciones otorgadas a los sujetos en los dos períodos de la evaluación. Sin embargo los juicios difieren de los resultados obtenidos del sistema empleado en la empresa para controlar las asistencias; que es el reloj checador, al cual tuvimos acceso para registrar las asistencias y los datos que ahí obtuvimos coinciden con los juicios de los supervisores en el primer período en el caso de los sujetos 2, 3, 4 y 5. La excepción recae en el S1 quien no tiene ninguna inasistencia y se le califica como si la hubiera tenido.

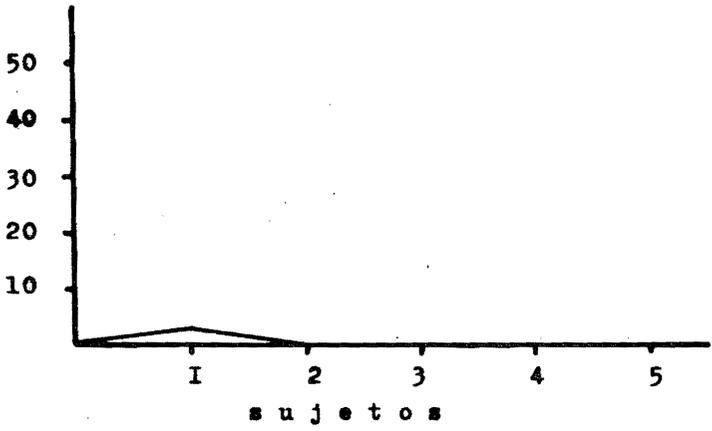
Durante los dos períodos de registro se observaron algunas inasistencias que no aparecían en las tarjetas de checado, como es el caso del sujeto 1; por lo que se deduce que dichas tarjetas no aportan una fuente confiable de información y los supervisores prefieren basarse en la memoria que ejercer control sobre las tarjetas de checado. Y cabe mencionar también la posibilidad de que existieran favoritismos ya que como se aprecia en la gráfica, durante el 2o. período el sujeto 3 tuvo 8 faltas justificadas y dos injustificadas y ambos supervisores acordaron en otorgarle la más alta calificación. El S2 no tuvo faltas (según consta en las tarjetas de checado) y lo califican como si las hubiera tenido. Las calificaciones de los sujetos 1, 4 y 5 si corresponden a los datos obtenidos de las tarjetas.

PUNTUALIDAD  
DICIEMBRE

CA  
LI  
FI  
CA  
CIO  
NES



IM  
PUN  
TUA  
LI  
DA  
DES

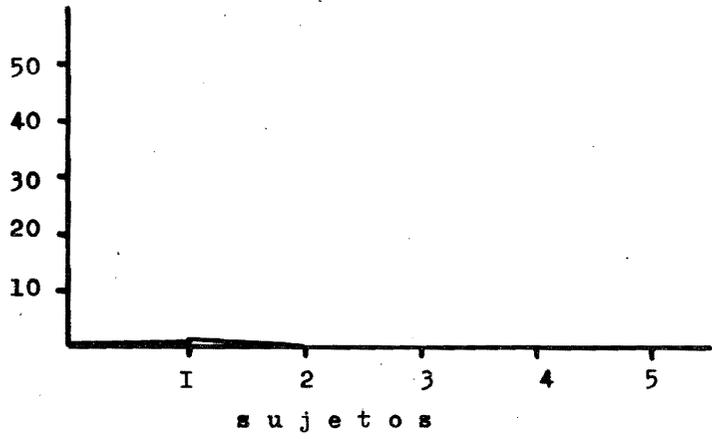


PUNTUALIDAD  
ENERO

C  
A  
L  
I  
F  
I  
C  
A  
C  
I  
O  
N  
E  
S



I  
M  
P  
U  
N  
T  
U  
A  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

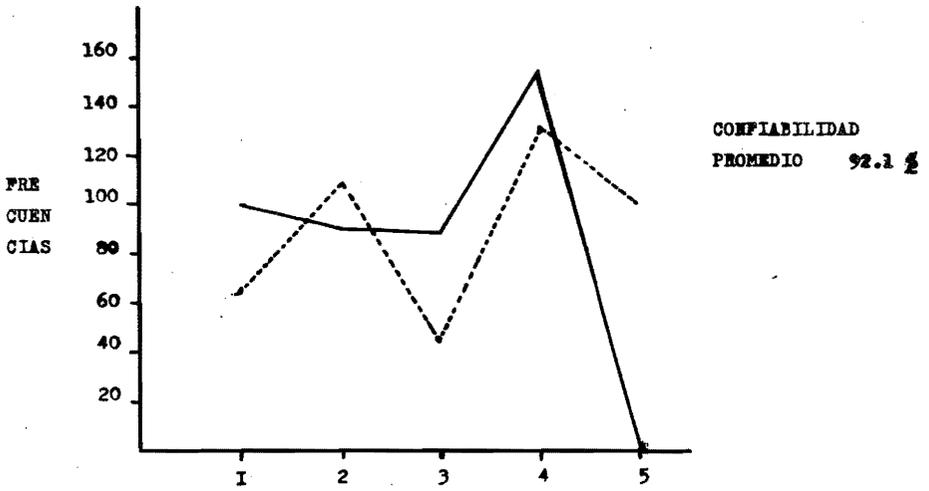
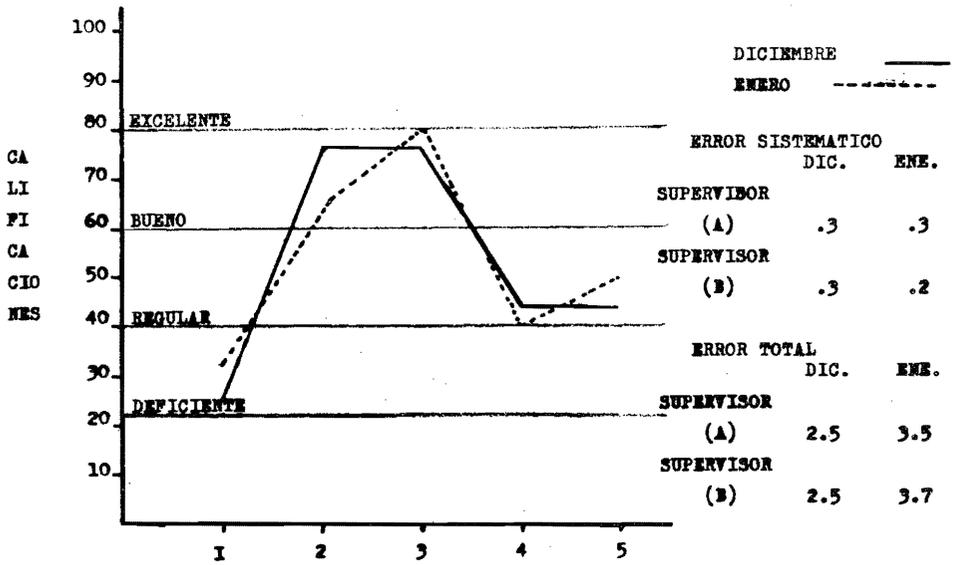


Conclusiones de las gráficas 8A y 8B .

### PUNTUALIDAD

Aún en el caso de una conducta tan objetiva como es puntualidad se encuentran diferencias muy marcadas entre las calificaciones que otorgan los supervisores y las conductas que presentan los sujetos. Las diferencias consisten en las bajas calificaciones que dan los jueces a los sujetos que no tienen marcas de impuntualidad como es el caso de los sujetos 4 y 5 en el primer período y del sujeto 4 en el 2o .

Cabe aplicar aquí las observaciones hechas respecto a las calificaciones de la conducta de asistencia, ya que se presentan las mismas situaciones que son la falta de correspondencia entre las marcas en las tarjetas de checado, las calificaciones dadas por los supervisores y las observaciones directas .



### 9.3 CONCLUSIONES

De los datos obtenidos en el presente estudio se desprenden - las siguientes conclusiones:

1.- Las calificaciones otorgadas por los supervisores a los integrantes del grupo de trabajo, fueron altamente subjetivas aún cuando tenían a la mano fuentes de información objetivas a las cuales - podían haberse remitido, como es el caso de las características de - Asistencia y Puntualidad.

Por otro lado cabe hacer notar que la definición de las con- - ductas a calificar se encuentra muy alejada de una definición opera- - cional precisa, salvo la excepción ya mencionada, lo que aumenta - la subjetividad demostrada por los supervisores. Es en este punto don- de mayor énfasis deberá darse en futuras investigaciones.

2.- El subjetivismo de las calificaciones radica en el hecho - de que dependen directamente de la memoria de los supervisores, ya - que como anteriormente se había mencionado, los sistemas de evalua- - ción de méritos carecen de registros sistematizados y apelar a la - "buena memoria" de los supervisores es un sistema altamente impreci- - so para obtener calificaciones justas de los integrantes de un grupo - de trabajo. La situación se agrava aún más cuando el número de in- - tegrantes es mayor, y si a esto se añade el que los períodos de evalua- - ción se encuentran muy distanciados entre sí (6 meses, 1 año, 2 años) vemos que las calificaciones así otorgadas, no distan mucho de aque- - llas que les podrían asignar arbitrariamente.

3.- Otro indicio de la subjetividad de los juicios es el hecho de que a pesar del entrenamiento y la advertencia de considerar so- - lo la actuación de los trabajadores durante los períodos de evaluación, los supervisores emitieron juicios muy positivos sobre el sujeto 5, aún cuando sabían que estuvo ausente durante casi todo el período, de - esta forma se concluye que en ausencia de una situación objetiva, - los supervisores recurrieron a la memoria para poder expresar sus jui- - cios.

Otro error en que incurrieron los supervisores se refiere al mencionado "efecto de halo" que se refleja principalmente hacia el sujeto 1 a quien subvaloran y al sujeto 3 a quien sobrevaloran.

4.- Un dato por demás interesante es el hecho de que observamos una alta consistencia entre las calificaciones otorgadas en el primer y segundo períodos, para la misma persona; lo que indica una alta confiabilidad en la apreciación subjetiva de los jueces, lo que podría decirnos de que independientemente a los criterios de evaluación, el supervisor tiene su apreciación general del rendimiento de los trabajadores.

5.- En lo que respecta a la característica de Capacidad de Aprendizaje, observamos que aún cuando no hubo oportunidad de ser emitida y subsecuentemente medida o calificada, los supervisores emitieron sus juicios; y ante tal situación nos preguntamos ¿en que datos se basaron para calificar?

6.- En el sistema de evaluación de méritos no existe un parámetro o standard contra el cual comparar la ejecución de los sujetos, y esto se traduce en un sistema maleable, ya que puede variar la rigidez del criterio para evaluar a uno u otro sujeto.

7.- Como pudo observarse en los resultados el sistema de registro observacional no presentó relación alguna con las calificaciones otorgadas a los sujetos en estudio, de lo que se puede concluir que la obtención de datos precisos para la valoración, discrepará significativamente, de cualquier procedimiento tradicional de calificación de méritos.

8.- Aún cuando consideramos inútil la comparación de los procedimientos para establecer contacto con la conducta laboral (registros observacionales versus sistema tradicional) resultó de suma importancia práctica el demostrar la incompetencia del sistema tradicional que tan frecuentemente es usado por las organizaciones para asignar consecuencias al personal; por lo tanto consecuencias alta-

mente injustas que propician posiblemente la mayoría de comportamientos disruptivos entre el hombre y su trabajo, como por ejemplo: negligencia, ausentismo, poco interés en su desarrollo, étcetera.

#### 9.4 SUGERENCIAS

Los sistemas de evaluación de la conducta laboral, deben abandonar la aplicación de los procedimientos que han utilizado hasta ahora por carecer de la suficiente confiabilidad y validez y adoptar otros que garanticen que las calificaciones otorgadas a los trabajadores estén más apegados a la realidad y sean más objetivas que las obtenidas hasta ahora, para lo cual sugerimos que se utilicen sistemas de registros conductuales precisos y entrenar en estos a los supervisores; que las definiciones de las características sean claras y precisas, especificando la duración, intensidad y frecuencia de las mismas; que se adecúen a la organización, al departamento y al puesto en que se labore; y que los registros para la evaluación de méritos sean lo más frecuentes posibles, como mínimo cada semana.

Para futuras investigaciones consideramos importante atacar el problema de la evaluación de méritos con un solo procedimiento de registro conductual, anulando los sistemas tradicionales que no reportaron más que problemas en su manejo.

Otra sugerencia se nos presenta a la luz de los datos de los registros conductuales y ésta es la de crear los estándares de deseabilidad organizacional, pues el que una persona emita una respuesta cooperativa es posible que sea más deseable que cuarenta respuestas de iniciativa.

## 9.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- 1.- Tratar de establecer comparaciones en dos dimensiones de observación conductual diferentes.
- 2.- Generar definiciones operacionales endebles.
- 3.- No aclarar debidamente con los supervisores el procedimiento - que debían seguir para calificar al sujeto 5 que estuvo ausente - en el primer período de evaluación.

## REFERENCIAS

- 1.- AMAYA, T.E. PELAEZ M.M. PONCE DE LEON, H.F. -  
"La Calificación de Méritos y su Aplicación en el Sector Industrial que Cotiza en Bolsa" Trabajo inédito para el seminario de investigación administrativa. Facultad de Comercio y Administración, U.N.A.M. 1971.
- 2.- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION PROINVERT, "Rendimiento del Personal y Relaciones Humanas" Editores Libreros. Buenos Aires, 1966.
- 3.- ARIAS, GALICIA F. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas. México, 1973.
- 4.- ARIAS, GALICIA F. "Introducción a la Técnica de Investigación en Psicología" Editorial Trillas. México, 1971.
- 5.- BETHEL, L. ATWATER, F. SMITH, G. STACKMAN, H. jr. -  
"Organización y Dirección Industrial" F.C.E. México, 1968.
- 6.- BEUTELSPATCHER, O. CASTRO, G.M.A. "Evaluación de la Conducta Laboral" Proyecto de tesis inédito para optar por el grado de Licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M. 1976.
- 7.- BROWN, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria" F.C.E. México, 1954.
- 8.- DALE, YODER. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Editorial C.E.C.S.A. México, 1960.
- 9.- GUERRERO, EUQUERIO. "Manual de Relaciones Industriales" Ediciones de la A.J.R.I.A.C. México, 1965.
- 10.- JIMENEZ, ALVARO. "El Análisis Experimental de la Conducta"

Editorial Trillas. México, 1976.

- 11.- MAIER, NORMAN. "Psicología Industrial"  
Ediciones Rialp. Madrid, 1964.
- 12.- ODIORNE, GEORGE S. "Administración por Objetivos"  
Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1973.
- 13.- ODIORNE, GEORGE S. "Administración de Personal por Objetivos"  
Editorial Diana. México, 1973.
- 14.- PEREGO, L. RICCARDI, R. "La Valoración del Personal"  
Editorial Hispano Europea. Barcelona, 1959.
- 15.- PIGORS, PAUL MYERS A. CH. "La Administración del Personal"  
Editora Continental. México, 1961.
- 16.- PINILLA, ANTONIO. "Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa"  
Editores Técnicos y Asociados. Barcelona. 1972.
- 17.- REYES, PONCE A, "Administración de Personal" Segunda Parte.  
Editorial Limusa. México. 1975.
- 18.- REYES PONCE A. "El Análisis de Puestos"  
Editorial Limusa. México, 1975.
- 19.- RODRIGUEZ, B. BERMUDEZ R.D. "Auditoría Psicología" Tesis inédita para obtener el grado de Maestría en Psicología. Puebla, 1970.
- 20.- SIBSON, ROBERT E. "Administración de Sueldos y Salarios"  
Editora Técnica. México, 1968.

- 21.- SIEGEL, LAURENCE. "Psicología Industrial"  
Editorial C.E.C.S.A. México, 1973.
- 22.- TAYLOR, FREDRICK W. FAYOL HENRY. "Principios de la -  
Administración Científica" Editorial Herrero. México, 1974.
- 23.- TIFFIN J. Mc. CORMICK, E.J. "Sicología Industrial"  
Editorial Diana. México, 1964.
- 24.- WURTZEL, HERBERT. "Administración de Personal: Técnicas -  
y Prácticas" E.M.A.N. Editores, 1959.
- 25.- WURTZEL HERBERT. "Manuales de Formas de Registro y Contro -  
les de Personal".
- 26.- ZERILLI, ANDREA. "La Valoración del Personal" Ediciones -  
Deusto.  
Bilbao, España 1973.