

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

257
PSI



APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION A
NIVEL DE SUPERVISORES.

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

MIRNA GARCIA MENDEZ



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.

PK
A MIS PADRES

A LEONARDO

AL MAESTRO ALVARO JIMENEZ

1751

INDICE

	Pagina
INTRODUCCION	1
I. - ANTECEDENTES.....	
I.1. Que es la calificación de méritos M.C.I..	6
I.1.2. Fundamentos teóricos del Modelo Centro - de Investigación	8
I.1.3. Justificación y generalidades	14
II. - METODOLOGIA.	
I.2. Definición y funciones del supervisor.....	19
I.3. Objetivo	31
2.1. Variables	31
2.2. Sujetos	31
2.3. Material	32
2.4. Escenario	32
2.5. Procedimiento	32
III. - RESULTADOS	
2.6. Desarrollo del Modelo Centro de Investiga- ción	36
2.7. Discusión de Resultados	53
2.8. Conclusiones	54
2.9. Sugerencias	57
ANEXOS	58
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCION.

"La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas es de reciente origen, aunque dispersas fuentes de la materia pueden rastrearse en épocas remotas, desde el punto de vista de la medicina, en el libro del médico y humanista Juan Huarte "Examen de Ingenios", se reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales, Huarte recomendaba que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo, con el objeto de que se le pudiese impartir la clase de adiestramiento a que mejor se prestaba". (I)

Importantes estudios sobre trabajo, movimiento y fatiga fueron efectuados por los fisiólogos Coulomb y Marey en los siglos XVIII y XIX respectivamente, pero la moderna psicología del trabajo no podía empezar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental, suceso que data de 1879, cuando Wundt fundó el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Antes de esta fecha, la psicología era considerada como una rama de la filosofía, y no fué hasta los

primeros años del siglo XX, cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo fué Taylor que consideró que al estimar la cantidad de trabajo que puede producir un obrero en una operación dada, se tendría entonces un estandar muy útil, por medio del cual se podría estimar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo, y se abriría entonces el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador.

Con este objetivo, Taylor partió de tres principios básicos:

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

Posteriormente, Elton Mayo en sus estudios puso en evidencia la importancia del factor humano en el proceso laboral, demostró que el grupo es una unidad y

que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen un factor importante en la eficiencia del trabajador. Con este estudio se vió que los principios de Taylor eran inadecuados, ya que suponían que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada semejante a una máquina, cuya eficiencia podía medirse científicamente; y que los principales factores que afectan su eficiencia son los movimientos inútiles o ineficaces al hacer el trabajo.

Pero a pesar de los avances obtenidos por Taylor, Elton Mayo y otros, "en el mundo actual los problemas de personal han adquirido una evidencia e importancia que no era posible concebir en los primeros decenios de la era industrial, funciones que en un tiempo fueron desarrolladas con métodos empíricos, como la valoración de personal, se valen hoy de técnicas avanzadas" (2).

La valoración de personal es una técnica -- muy útil para determinar criterios de eficiencia laboral, tales como: rotación de personal, rendimiento, ascenso, etc. Sin embargo, a pesar de que este sistema es valioso para detectar el rendimiento de los empleados, frecuentemente encontramos que no existe una valoración consistente, debido a que se utilizan métodos altamente subjetivos en las definicio-

nes de las conductas evaluadas.

El propósito de esta tesis es probar la eficacia del Modelo Centro de Investigación (MCI), propuesto por Arista Quesada, 1978, y ver como opera a nivel de supervisores en una empresa de productos farmacéuticos.

En este modelo se definen operacionalmente las conductas que se requiera emita el empleado en su puesto, se implementa un método de registro verificable, y con esto obtenemos una medida real de las ejecuciones del empleado en su puesto. En esta forma se puede detectar las necesidades de adiestramiento o capacitación en las áreas específicas de cada puesto, sin la influencia de la evaluación basada en la percepción muy particular de cada uno de los encargados de la evaluación, o sea, con este modelo se pretende eliminar la subjetividad de los métodos tradicionales de calificación de méritos.

- (1) Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, México, 1958.
- (2) Fertoni M. y Grosso C., Análisis y Valoración de Tareas, V.4, Ed. Deusto, 1973.

CAPITULO I

ANTECEDENTES.

QUE ES LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL MODELO,
CENTRO DE INVESTIGACION (MCI).

"Los factores sobre los que está basada la valoración tienen que ser elegidos no al azar, sino entre los más importantes a los fines del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada individuo, por lo que una correcta valoración del mérito tiene que ser formulada y --
efectuada de acuerdo a un preciso conocimiento del contenido de cada trabajo en particular o grupo de trabajos similares". (1)

En el MCI, estos conocimientos nos los va a dar el análisis de puestos, que nos permite conocer de manera objetiva las diferentes tareas que requiere un puesto, --
así como, el estándar de ejecución que estipula cada una de estas tareas, su periodicidad y la importancia que tienen en el puesto, eliminándose en esta forma, la subjetividad en la definición y medición de las conductas.

O sea, que para el MCI, la calificación de --
méritos consiste fundamentalmente en la medición del comportamiento definitorio que exige un puesto y el estableci---
miento de criterios de perfección para realizar el procedi--

miento evaluativo, siendo el objetivo de este modelo, el sustituir los juicios formulados de acuerdo a los más variados criterios, por un procedimiento sistemático basado en parámetros precisos.

(I) Zerilli, Andrea, Valoración del Personal, V. 5,
Ed. Deusto, 1973.

FUNDAMENTOS TEORICOS DEL MODELO CENTRO DE
INVESTIGACION (MCI).

Debido a que es importante agrupar las diferentes conductas de un puesto en una clase o paquete de conductas, se hace necesario revisar la bibliografía relacionada con clases de respuesta, para determinar las probabilidades de llevar a cabo este procedimiento en el MCI.

"Si se busca una ciencia de la conducta, no es bastante poder reconocer algunos acontecimientos como conducta. Es necesario establecer al menos tentativamente, un sistema de clasificación para casos de conducta. Es decir se deben definir unidades de conducta de manera que se pueda decir de dos casos cualesquiera de conducta, si son del mismo o de diferentes tipos". (I)

Skinner dice que una operante es una clase cuyos miembros son respuestas, cada una de las cuales posee la propiedad sobre la cual el reforzamiento es contingente.

Es por eso que el reforzamiento de una respuesta incrementa la probabilidad de todas las respuestas -

que contienen los mismos elementos, ya que si una operante va a ser definida por una propiedad dada, entonces todos los miembros de esa operante deben tener esa propiedad.

(Salzinger, 1959), dice que una clase de respuestas es definida en términos generales, como un grupo de respuestas las cuales tienen en común el hecho de que cualquiera de ellas puede ser sustituida por otra, de acuerdo -- con algunos criterios.

También postula que "el hecho de que exista variación entre los miembros de una clase de respuestas (ejem: la rata podría prensar una barra algunas veces saltando sobre ella, algunas más usando el hocico, otras, usando su pata delantera derecha y otras más usando la izquierda), demuestra que todos estos pueden ser miembros de una sola clase de respuesta tan amplia como para compartir algunas propiedades, en este caso una fuerza suficiente". (2)

"(Sheldon 1974), dice que la psicología está necesariamente relacionada con el estudio de las clases de respuestas, más que con respuestas individuales. Esto se debe a que una ley conductual puede hacer predicciones acerca de una clase de respuestas y no acerca de una respuesta

aislada". (3)

"El análisis de una clase de respuestas se puede hacer en términos descriptivos y funcionales, de forma descriptiva, en relación a la especificación de las propiedades físicas necesarias para la medición de la respuesta. De forma funcional, se refiere a que al aplicar ciertas consecuencias sobre una respuesta, se observan efectos similares en respuestas que no fueron objeto de dichas consecuencias". (3)

"Para hacer estas agrupaciones o clases, en la conducta se puede comenzar clasificando en una sola categoría una serie de conductas correlacionadas con el mismo estímulo, conceptualizando al definir esta clase de conducta ciertas dimensiones en donde describirla y medirla". (4)

En la conducta educada puede procederse - primero, definiendo una serie de conductas un tanto arbitrarias, que satisfagan ciertas restricciones y requisitos, y - que además se adapten límites en dimensiones de respuestas específicas; ya formada esa clase arbitraria, a de recurrirse a un reforzador, el cual confirmará si esta clase funcio-

nará como unidad, es decir se pasa a aplicar la operación de reforzamiento, y si éste afecta a la conducta de tal modo que fortalezca selectivamente una clase de conductas, se justifica hablar de ésta como de una clase de respuesta operante. (Millenson, 1977)

Lo anteriormente dicho, no limita cuan -- grande o pequeña pueda ser una clase de respuesta, en base al volumen de conducta que en ella se incluya, el único requisito formal es que sea susceptible de reforzamiento, ya que cuando reforzamos diferencialmente alguna conducta, sucede lo mismo que en cualquier otra operante, en la cual no estamos reforzando una misma respuesta, sino una clase de respuestas que se caracteriza por sus propiedades comunes o definitorias.

(Schoenfeld, 1968), postula que un pequeño número de reforzamientos a cada una de muchas subcategorías, pueden llegar a tener en total una fuerza mayor que un número mayor de reforzamientos a cada una de menos sub categorías.

Así mismo, es posible que al estudiar una clase de conductas operantes no se puedan observar los efec

tos que tienen cada una en el ambiente, no obstante se puede comprobar que pertenecen a la misma clase, si todas -- ellas son susceptibles a un mismo evento reforzante". (5)

Finalmente, se considera que los conceptos revisados anteriormente pueden adecuarse a las conductas -- que vamos a evaluar en el MCI, pues del mismo modo vamos a tratar de agrupar las conductas en clases de respuesta, de manera que al reforzar una de estas conductas se -- consiga incrementar y mantener el resto de las conductas -- que pertenecen a la misma clase.

- (1) Schick, Karl, Operants, Journal of the Experimental Analysis of Behavior, number 3, May, Harvard University, 1971.
- (2) Salzinger, Kurt, The Problem of Response Class in Verbal Behavior, New York.
- (3) García Hernández, Vicente, Análisis Experimental de la Conducta Aritmética: Componentes de dos Clases de Respuestas en Problemas de Suma, Tesis Profesional para Maestría en Psicología, UNAM 1977.

- (4) Millenson, J.R., Principios de Análisis Conductual, Ed. Trillas, México, 1977.

- (5) Honing Werner, K., Conducta Operante, Ed. Trillas, México, 1976.

JUSTIFICACION Y GENERALIDADES.

"Los cambios que se operaron al adoptar un procedimiento más sistemático de valoración de los méritos del personal, no crearon precisamente un nuevo sistema don de no había nada previo, sino que convirtieron los modos an tiguos de valoración, más o menos al azar y frecuentemente a base de criterios irresponsables de los supervisores, fijados y exteriorizados acaso al calor de una discusión exaltada, en cálculos y puntuaciones marcadas serena, deliberada y -- sistemáticamente, de forma que, aunque distasen mucho de ser ideales y comparables entre los distintos empleados, por lo menos resultaban más acertados que los antiguos cálculos aventurados de los viejos supervisores". (Tiffin y McCormick 1959)

Por lo anterior, nos damos cuenta que en el sistema de calificación de méritos tradicional siempre ha ha bido limitaciones y riesgos, la mayor parte de estas se atribuyen a determinadas tendencias por parte de los calificadores.

Una de estas tendencias, es que el calificado r considere a un empleado en particular, como especial--

mente dotado de algunas características, por lo que tenderá a calificarlo más alto de lo que se merece.

Otra limitación del sistema es el error -- constante, ya que algunos calificadores tienden a conside-- rar las puntuaciones con benevolencia, o sea, tienden a ca-- lificar con puntuaciones altas a los empleados, sin embargo, hay otros que prefieren ser rigurosos y otorgar puntuaciones considerablemente bajas.

El error lógico es otra falla que consiste - en suponer que ciertas cualidades van siempre aparejadas o unidas en las personas. Si es listo para una cosa lo es tam-- bién para otra, lo cual no siempre es cierto. (Sierra Plana, 1974).

Otro error es cuando los calificadores se - dejan influir, sin darse cuenta, por circunstancias o facto-- res que no deberían influir en absoluto en dichas valoracio-- nes, por ejemplo, las diferencias de trabajo, las diferencias de departamento, la edad, etc.

"Los calificadores pueden tener frecuente-- mente, problemas de información para resolver en forma ade

cuada las calificaciones de las características, así como la forma en que deben ser evaluadas, lo que va a influir en los resultados de dicha evaluación". (Dale Yoder, 1960).

Por lo anteriormente dicho, vemos que tenemos un sistema de valoración altamente subjetivo, ya que las valoraciones no son constantes, y generalmente se efectúan cada 6 meses o cada año, los sistemas de registro son inadecuados pues influye en ellos variables extrañas, por ejemplo, el juicio del calificador, que las conductas han sido definidas en forma arbitraria y la amistad del calificador con algunos empleados.

Con todos estos errores y bajo estas características, las organizaciones se encuentran con un grave problema de evaluación y como una respuesta a estos errores está el Modelo Centro de Investigación propuesto en la tesis de Arista Quesada, 1978, que es una forma sistemática de evaluación de personal en la que se requiere los siguientes pasos:

a) Que las conductas sean definidas operativamente, incluyendo claridad en los términos empleados, indicando el comportamiento y el sistema por el cual se va a medir.

b) Que se elabore un sistema de medición de

las conductas, determinando quién, como y cuando se va a medir, incluyendo en el sistema los siguientes factores:

- Temporalidad, o sea, que se debe establecer una relación temporal de las conductas a emitir por el sujeto.

- Frecuencia, que consiste en el establecimiento de ocurrencia de la conducta en un período de tiempo previamente determinado.

- Que se determine el tipo de consecuencias que se va a aplicar a la medición.

En esta forma obtenemos un sistema de evaluación de personal basado en la propia ejecución del individuo en la tarea, con un sistema de registro verificable y constante, eliminando en esta forma la subjetividad y la influencia del calificador en la evaluación.

Tiffin Joseph y McCormick Ernest, Psicología Industrial,
Primera Edición, 1954, Ed. Diana.

Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales,
Ed. C.E.C.S.A., México, 1960.

Sierra Plana, José Luis, Valoración y Retribución del
Personal, Tomo 3, Ed. Deusto, España, 1970.

CAPITULO II
METODOLOGIA.

19-30

M E T O D O L O G I A

Dado que el objetivo de este trabajo es probar el MCI en el puesto de supervisor, es conveniente mencionar de que manera a sido manejado este concepto.

"A principios de la industria, antes de que existieran tantos departamentos de sataff, el supervisor era el hombre orquesta: reclutaba, despedía y disciplinaba, su objetivo era producir al menor costo, seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacia inventarios, era verdaderamente un hombre equipo, y aunque no se diera cuenta, resultaba toscamente ineficiente". (1)

"Literalmente supervisión significa visión desde un punto por arriba del normal, sin embargo, como función, es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua". (2)

"Es el arte de realizar el trabajo por medio de los esfuerzos y las habilidades de otras personas, es una

función que consta de deberes y responsabilidades bien definidos y que emplea un singular conjunto de principios, prácticas y habilidades". (3)

"El puesto de supervisor de línea también ha sido considerado como sinónimo de capataz, siendo éste el individuo que tiene jurisdicción directa sobre un grupo de miembros de la fuerza de trabajo, así como tiene superiores a quienes reportar independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica". (4)

El supervisor es la persona que debe realizar la tarea específica de supervisar empleados, ya sea profesionales o trabajadores no calificados, productores de bienes o de servicios.

De acuerdo con Likert existen básicamente dos clases de supervisores, el que se ocupa de la producción y el que se ocupa del personal. El primero dedica sus esfuerzos a la consecución de unos métodos de trabajo apropiados, a mantener los obreros constantemente en actividad y a materializar un volumen dado de producción. El segundo orienta su atención hacia los aspectos humanos, tratando de que se constituyan unos grupos laborales efectivos con unos

objetivos de rendimiento elevados.

Por lo tanto, "La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". (5)

Dentro de estas funciones del supervisor se encuentra la de seguir los cuatro principios básicos del supervisor:

- Unidad de mando se entiende que cada persona debe recibir las órdenes de un solo y único supervisor.

- Uniformidad de la labor encomendada: lo mejor para conseguir un rendimiento máximo del cambio periódico de trabajo, es ir asignando a cada trabajador tareas que guarden -- cierta relación entre sí.

- Ambito de control: ningun supervisor puede dirigir en forma efectiva a más de 10 ó 15 -- hombres.

- Delegación de -- responsabilidades: es un medio de conseguir cooperación, y concede al supervisor más libertad de acción.

El papel del supervisor en el establecimiento de objetivos.

Proporcionará información a los planificadores concerniente a la operación actual de los programas en marcha, estará implicado en la ejecución de los programas en que ha convenido la administración superior como medios de satisfacer los objetivos. Después que la administración toma acuerdos relativos a recursos, el supervisor debe ponerlos en práctica.

Es su función la programación del trabajo de modo que fluya constante y parejo, debe establecer los objetivos para su grupo e integrarlos a los de la empresa para cumplir con la fecha límite de producción que se le ha dado.

Tiene la función de alcanzar un sub-objetivo de la organización mediante la realización de tareas particulares dentro de la división total de trabajo. Debe comunicar de forma clara a sus subordinados cuáles son los objetivos y que es lo que corresponde hacer, y a partir de este punto el supervisor les debe conceder entera libertad para desarrollar su trabajo de la manera que mejor se ajuste a su forma de ser.

De acuerdo a lo anterior es posible determinar que el supervisor de línea realiza doble función, esto es, como empleado y como administrador de empleados ya que - por un lado es responsable ante la dirección de la administración en el contacto diario con los miembros del grupo que supervisa, y por otro es también miembro del grupo de trabajo.

Funciones técnicas del supervisor.

Debe prever las diversas descomposturas de las máquinas, debe manejar problemas técnicos como la inspección y control de calidad, reparación de averías técnicas e interrupciones en el flujo de trabajo. Es responsable del mantenimiento de la planta y del equipo, de la disminución de desperdicios y otras pérdidas, y de la minimización de las quejas de los empleados. Es el responsable de que los hombres tengan el equipo adecuado y estén organizados en equipos de compañeros.

El supervisor debe conocer el trabajo que supervisa.

El supervisor debe ser capaz de concebir el trabajo que supervisa, tanto en su totalidad como en su multiplicidad. Debe identificar mentalmente todos los fragmentos y particularidades que forman el trabajo, y debe verlos en di

versas combinaciones y arreglarlos hasta que formen un todo integrado.

El supervisor es completamente responsable de que se haga el trabajo, del grado en que pueda controlar al empleado depende que se haga el trabajo, de que tan bien se haga y de que se haga a tiempo.

Específicamente a nivel estructural, el papel del supervisor supone las siguientes funciones:

- Dirigir y coordinar las labores y actividades de los subordinados, dentro de su grupo de trabajo.
- Relacionar estas actividades con las de otros grupos de trabajo del mismo nivel organizacional dentro del cual su grupo interactúa.
- Relacionar las actividades de su grupo y sus propias actividades con las de otras unidades organizacionales, que operan en el siguiente nivel superior, así como en el siguiente nivel inferior de la organización.

Para obtener mejores resultados, el supervisor debe informar a sus hombres acerca de lo que ocurre en la empresa y acerca de lo bien que hacen su trabajo.

La función de delegar del supervisor.

Quando el supervisor se encuentra frente a una gran carga de trabajo y una fecha límite con la que hay que cumplir, debe hacer uso de la delegación, en función de tres factores:

- Debe asignar deberes a los subordinados inmediatos.
- Debe otorgar permiso o autoridad para llevar a cabo la acción necesaria para cumplir con los deberes.
- Debe crear una obligación o responsabilidad en el subordinado por el cumplimiento satisfactorio de los deberes.

Estas funciones el supervisor las debe hacer por medio de tres técnicas vitales;

La dirección.

La coordinación.

El control.

El papel del supervisor como parte de la administración.

El supervisor debe dar información a sus superiores y a sus subordinados. Debe interpretar las órdenes de modo que no sean mal entendidas. De tiempo en tiempo estimará necesario transmitir y discutir órdenes con sus

colegas supervisores. El supervisor por lo tanto es el eslabón más vital, tanto en sentido ascendente como descendente en la cadena de las comunicaciones.

Tiene la responsabilidad de estar perfectamente familiarizado con la empresa, debe saber que productos están haciéndose, como son hechos, quien los compra, de donde vienen las materias primas y cualquier otros aspecto de la operación de la compañía.

El supervisor es responsable del entrenamiento de los empleados, exista o no un programa de entrenamiento formal en la firma.

Es el responsable del método de entrenamiento aprendiz-ayudante, que consiste en delegar la autoridad del entrenamiento actual, en un trabajador experimentado. Sin embargo, el supervisor debe comprobar que el nuevo empleado esté progresando durante el periodo de iniciación, también debe continuar observándolo después que concluya el programa de entrenamiento para comprobar si está aplicando las instrucciones dadas durante el adiestramiento.

Es el encargado de hacer una selección --

cuidadosa de entrenadores.

Debe poder valorar el rendimiento del empleado a sus órdenes para evaluar el entrenamiento apropiadamente.

Debe ser capaz de calificar a sus hombres, ya que es su deber recomendar a trabajadores para mejores empleos o para aumentos de sueldos.

Al participar en la selección de nuevos empleados para su departamento, el supervisor debe poder evaluar las cualidades del empleado y colocar mentalmente a esta gente en su departamento.

Es responsable de la disciplina de su departamento, cuando un inadap~~t~~ado entra ocasionalmente en la organización, corresponde al supervisor hacerlo entrar en línea, transferirlo o despedirlo.

La prevención de accidentes es una de las misiones más importantes de la planta, el supervisor debe asegurarse que toda operación sea realizada sin el menor riesgo posible.

El papel directivo del Supervisor.

La habilidad para tomar decisiones precisas y justas, es una de las cualidades más importantes que debe poseer un supervisor. Tiene que ser un ejemplo para sus subalternos e inspirarles un rendimiento máximo, tiene que estar siempre dispuesto a elogiar cuando se merezcan elogios, cada supervisor debe analizarse y decidir si satisface los requerimientos de un buen caudillo.

El papel del supervisor en la motivación y la moral.

El supervisor es responsable de mantener una observación rígida respecto al sentimiento de los hombres, debe sentir rápidamente cuando está aumentando la motivación negativa dentro de su área de trabajo.

El supervisor debe tener un amplio conocimiento y comprensión de la forma en que difieren sus subordinados unos de otros, y de la extensión de tales diferencias.

El buen supervisor trata de trabajar con sus hombres, moviéndose dentro del marco de sus deseos y necesidades, ya que es su labor la de vincular la satisfacción

de las necesidades personales a la producción.

El supervisor y el sindicato.

El supervisor tiene tres obligaciones principales cuando sus subordinados están cubiertos por un contrato sindical.

En primer lugar debe conocer y entender las estipulaciones del contrato, si algunos de sus términos no son claros para él, debe consultar con el funcionario administrativo que lo negoció, debe administrar el contrato con justicia, y tratar con los representantes del sindicato en forma abierta y clara.

Una segunda obligación, es la de ejercer el mando y la autoridad de su unidad.

Finalmente tiene la obligación de comunicar a los niveles superiores de la administración, los problemas que ha encontrado al trabajar con el contrato.

El papel del supervisor en el sistema de sugerencias.

El supervisor es el hombre clave en lo -

concerniente al sistema de sugerencias, ya que puede elevarlas o destruirlas, las sugerencias deben tener el apoyo completo del supervisor, pues de otra forma serán un fracaso.

El supervisor deberá corregir y reprender trabajadores, arreglar agravios, hacer sesiones colectivas de una u otra clase, y en algunas ocasiones deberá participar en entrevistas de colocación.

Una vez revisada la bibliografía concerniente a la supervisión, vemos que es obvio y evidente que las funciones de supervisión antes mencionadas difícilmente las lleva a cabo un supervisor en su totalidad, y si lo hace es en forma inadecuada, ya que dichas funciones implican una serie de conocimientos que en la mayoría de los casos ignora el supervisor. Por ejemplo, es muy difícil que realice adecuadamente una entrevista de colocación o haga una buena selección de empleados, además en una jornada normal de trabajo, carece de tiempo suficiente para cubrir todas y cada una de estas actividades.

Siendo la supervisión un puesto tan importante en las organizaciones, el presente estudio trata de obtener un sistema preciso de evaluación de personal a nivel

de supervisores de una empresa de productos farmacéuticos mediante la aplicación de algunos de los principios básicos del análisis conductual.

Objetivo. -

Probar la viabilidad de aplicar el Modelo Centro de investigación a nivel de supervisores.

Variables. -

La ejecución del supervisor.

Un sistema de medición constante.

La aplicación de feed-back.

Sujetos. -

Cinco supervisores de una empresa de productos farmacéuticos, con las siguientes características.

	Escolaridad	Edo. Civil	Antigüedad en el empleo
Sujeto 1	Prof. de -- Educ. Física	Casado	tres años
Sujeto 2	Profesional	Casado	Siete meses
Sujeto 3	Secundaria	Casado	Un año
Sujeto 4	Preparatoria	Casado	Un mes
Sujeto 5	Preparatoria	Casado	Dos años

Material. -

Un manual de supervisión.

7 listas checables.

7 formas de registro.

5 análisis de puestos.

Papel.

Lápiz.

Escenario. -

El departamento de ventas de una empresa de productos farmacéuticos, de esta ciudad

Procedimiento. -

Fase pre-experimental.

Se aplicará un análisis de puestos a cada uno de los cinco supervisores, con el fin de conocer las diferentes tareas que requiere el puesto, así como, el estándar de ejecución que estipula cada una de ellas y su periodicidad.

Posteriormente, se definirán operacionalmen-

te las conductas que se requiera emita el supervisor en el puesto, implementándose un sistema de registro verificable.

Una vez definidas las conductas, se elaborará un manual para la persona encargada de hacer la evaluación, este manual contendrá la definición operacional de cada una de las conductas, así como, la forma en que deben de ser registradas, incluyendo la periodicidad de los registros.

Fase experimental.

Habrá una semana de monitoreo de iniciación en la que se le van a aclarar dudas a la persona que está realizando la evaluación, modificándose de ser necesario el sistema de medición.

Durante las tres semanas siguientes, se seguirá registrando conforme al manual, y de acuerdo a la ejecución del supervisor se le dará feed-back. En estas tres semanas también habrá una supervisión periódica por parte de la persona encargada de la investigación, para comprobar si se han seguido las normas establecidas en el manual.

Se elaborarán tablas de concentrado de datos, para que el personal involucrado en la evaluación, tenga

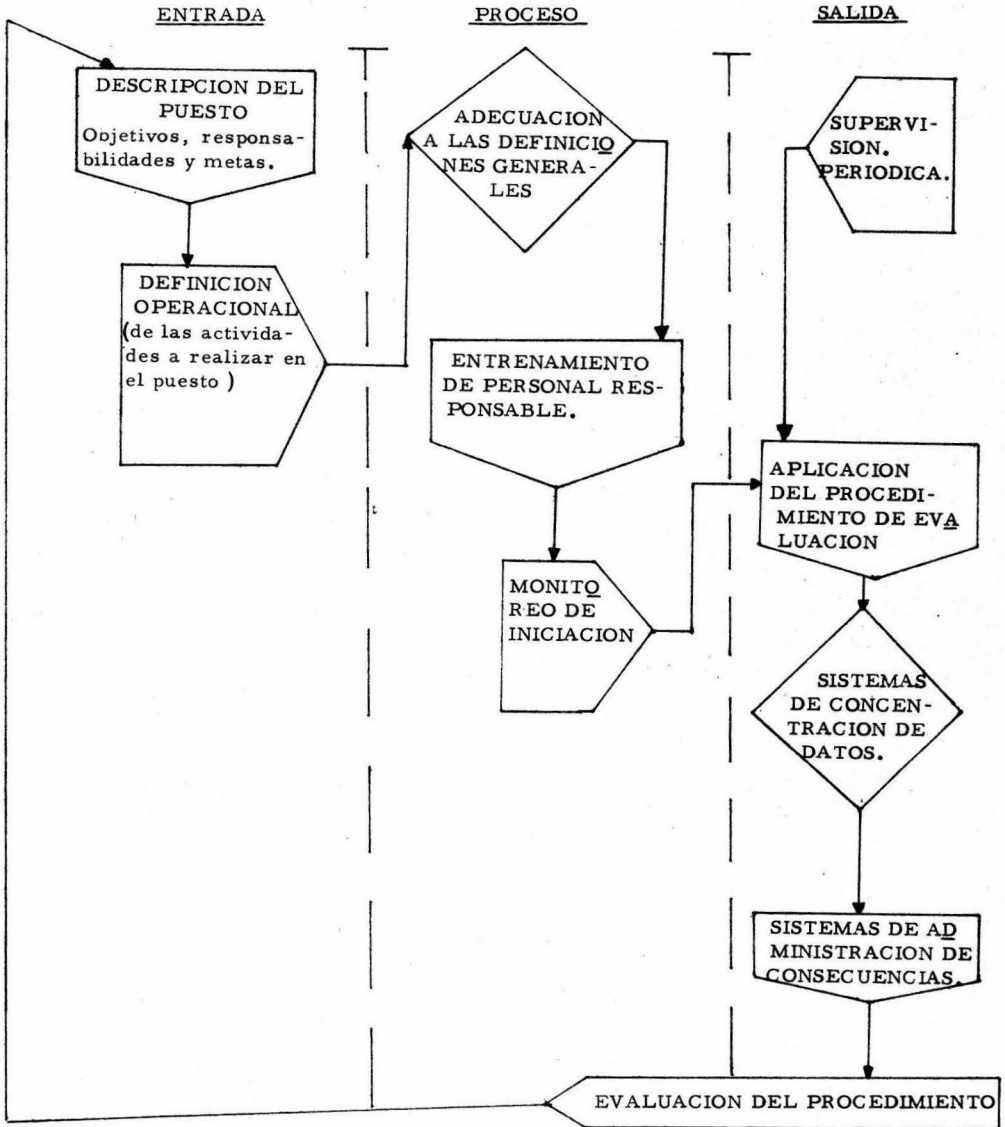
conocimiento de los resultados obtenidos.

- (1) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1976.
- (2) Duhalt, K. M., Técnicas de Comunicación Administrativa, México, UNAM. 1974.
- (3) H. Bishop, Maxine, Supervisión Dinámica, Ed. Técnica.
- (4) Belman, H. S. y Hull, T. F., Desarrollo de Supervisores, Craig Bittel, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, 1975.
- (5) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Segunda Parte, Ed. Limusa, México 1971.

CAPITULO III

RESULTADOS

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



El primer paso del modelo fué la descripción del puesto de supervisor, que se obtuvo mediante la aplicación de un análisis de puestos a cada uno de los cinco supervisores a evaluar.

Con la información obtenida en estos análisis, tuvimos conocimiento de las diferentes tareas que requería el puesto, siendo éstas las siguientes:

El supervisor, en esta empresa, debe trabajar con los representantes, acompañándolos a las visitas médicas que éstos realizan, con la finalidad de chequear la forma en que llevan a cabo la promoción de los productos en ciclo, y también debe chequear las visitas médicas que le reportan dichos representantes.

Otra de las actividades que realiza el supervisor, es la de elaborar semanalmente un reporte de trabajo, para informar de los resultados en su zona; y un plan de trabajo, para informar sobre las actividades a realizar en su zona.

También debe acudir puntualmente a una reunión semanal con sus representantes, para darles ins-

trucciones de como realizar la promoción de los productos en ciclo, instigandolos verbalmente para ayudarles a alcanzar los objetivos predeterminados.

Una vez obtenidas estas actividades del supervisor, se prosiguió con el siguiente paso del modelo, que consistió en operacionalizar estas tareas.

En esta fase se definieron operativamente cada una de las actividades antes mencionadas, indicando el comportamiento y el sistema por el cual se medirían, obteniéndose las siguientes definiciones:

I. -

Cada ocasión que el supervisor acuda a verificar la visita reportada por el representante lo que se chequeará mediante el llenado de la forma I.

F O R M A I

Fecha _____ Zona _____
Nombre del médico y/o institución _____
Nombre del representante _____
PREGUNTAS AL MEDICO.
I. - ¿Qué le parece nuestro nuevo aminoglucósido ? _____
2. - ¿Qué características considera Ud. importantes en -- AMIKIN? _____
3. - ¿En que tipo de padecimiento ha logrado mayor éxito con AMIKIN? _____

2. -

Cada ocasión que el supervisor acompañe a un representante a una visita, para evaluar si se apega a las indicaciones de su manual de promoción, lo que se evaluará mediante el llenado de las listas --
cheables I, II, III, IV, V, VI, y VII.

3. -

Que todos los representnates que dependen del supervisor, exhiban los conocimientos requeridos del producto en ciclo.

4. -

Cada ocasión que el supervisor entregue a su jefe inmediato, un reporte de trabajo con los siguientes datos:

- a) Nombre del supervisor.
- b) Nombre del jefe inmediato.
- c) Fecha.
- d) Las formas I y las listas checables.
- e) La descripción de la competencia del producto en el mercado.

5. -

Cada ocasión que el supervisor entregue a su jefe inmediato, un plan de trabajo con los siguientes datos:

- a) Fecha.
- b) Nombre del supervisor.
- c) Nombre de las instituciones y médicos visitados.
- d) Nombre del jefe inmediato
- e) Fecha y hora de las visitas.

- f) El por qué va a trabajar con determinado representante.

6. -

Cada ocasión que el supervisor asista puntualmente a una reunión con sus representantes.

7. -

Cada ocasión que una reunión previamente acordada (cada 30 días), el supervisor felicite, instigue o aliente verbalmente a sus representantes, para ayudarles a alcanzar los objetivos predeterminados.

Después de obtener las definiciones operacionales, se prosiguió con el siguiente paso del modelo, que consistió en la adecuación de las definiciones operacionales antes mencionadas, a las definiciones generales propuestas por Arista Quesada, 1978.

Para hacer esta adecuación, se vió cuales de las definiciones operacionales entraban en las generales, obteniéndose en esta forma las siguientes conductas.

I) CANTIDAD DE TRABAJO

Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias, de acuerdo a los estan-

dares.

- a) Que el supervisor acuda a verificar la visita reportada por el representante, mediante el llenado de la forma I, y
- b) Cada ocasión que acompañe a un representante, para evaluar si se apega a las indicaciones de su manual de promoción, llenando las listas checables I, II, III, IV, V, VI y VII.

Se evaluará esta conducta, por el número de formas I y listas checables que entregue a su jefe inmediato.

2) MANDO

Que el sujeto de instrucciones claras, en donde los sujetos a quien se las dá, no manifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se cumplen o no sus instrucciones.

- a) Cada ocasión que en una reunión previamente acordada, el supervisor felicite, instigue o aliente verbalmente a sus representantes, pa-

ra ayudarles a alcanzar los objetivos prede-
terminados, evaluandose una vez al mes, y

- b) Cada ocasión que de instrucciones, en donde los representantes a quien se las dá, no manifiesten dudas al exhibir los conocimientos requeridos para el producto en ciclo, Se evaluará una vez al mes con las listas checa---bles.

3.- PERFECCION

Exactitud con que se realiza un trabajo, comparado con un estándar.

Exactitud con que el supervisor realiza su reporte y plan de trabajo, conforme a los si---guientes criterios:

El reporte debe contener:

- a) Fecha.
- b) Nombre del supervisor
- c) Nombre del jefe inmediato.
- d) Las formas I y las listas checables.
- e) La descripción de la competencia del produc-
to en el mercado.

El plan de trabajo debe contener:

- a) Fecha.
- b) Nombre del supervisor
- c) Nombre del jefe inmediato.
- d) Nombre de las instituciones y médicos visitados.
- e) Fecha y horario de las visitas.
- f) El por qué va a trabajar con determinado representante.

Se evaluará esta conducta, con la entrega - semanal de un reporte y un plan de trabajo.

4) PUNTUALIDAD

Cada ocasión que el supervisor asista puntualmente, a las reuniones con sus representantes. Esta conducta se evaluará una vez al mes, llevando un registro que indique la hora de reunión y la hora de llegada del supervisor.

Una vez adecuadas las definiciones operacionales a las generales, se procedió al entrenamiento de la persona responsable de la evaluación, que en este caso fué

el jefe inmediato de los supervisores, o sea, el gerente regional.

Esta fase del modelo se realizó de la siguiente manera:

Se tuvo una plática con el gerente regional - encargado de la evaluación, para informarle sobre:

- a) Ventajas y función de la calificación de méritos para la supervisión.
- b) Características del sistema de evaluación.
- c) Proporcionarle manual de evaluación y protocolos.
- d) Aclararle las dudas que tuviese sobre el procedimiento de calificación.
- e) Fecha en que debería iniciarse la evaluación.

En el anexo I se presenta el manual que se le proporcionó al evaluador.

Después del entrenamiento de la persona encargada de la evaluación, se procedió a probar la definición de las conductas y su sistema de medición, iniciándose en esta forma, el monitoreo de iniciación que duró una semana.

Este monitoreo de iniciación, consistió en registrar durante una semana las conductas del manual, sin administrar ninguna consecuencia, con la finalidad de obtener la tasa de respuesta de los supervisores y poderla comparar posteriormente con la tasa de respuesta obtenida con la administración de consecuencias; en esta semana también se checó que el evaluador hiciera la calificación de acuerdo a lo estipulado en el manual.

No hubo necesidad de modificar la definición de las conductas, ni su sistema de medición, y los resultados obtenidos en esta fase, se pueden observar en el anexo II.

Una vez probadas las definiciones de las conductas y sus sistema de medición, se prosiguió con el siguiente paso del modelo, que fué la aplicación del procedimiento de evaluación, el cual se llevó a cabo en las tres semanas que siguieron al monitoreo de iniciación.

Durante estas semanas se aplicó retroalimentación correctiva a la ejecución de los supervisores, en la siguiente forma:

Si alguno de ellos omitía algún dato en el reporte o plan de trabajo, se le hacía la observación pertinente

para que en la próxima ocasión no se presentara esa omisión; lo mismo se hizo con las otras conductas evaluadas, o sea, si llegaba tarde a la reunión con sus representantes, se le decía para que corrigiera su ejecución.

Los resultados de este período, se pueden observar en el anexo II, junto con los de la primer semana.

Otro de los pasos del modelo, fué la supervisión periódica, durante la aplicación del procedimiento de evaluación.

Durante el procedimiento de evaluación, se acudió a la empresa una o dos veces por semana, con la finalidad de verificar mediante las tablas de vaciado de datos la forma en que se evaluaron las conductas, y para checar que dicha evaluación se efectuará dentro de los límites de tiempo establecidos en el manual.

El siguiente paso del modelo, fué la elaboración de tablas de concentrado de datos.

Como sabemos, el desarrollo creciente -- del análisis conductual aplicado, ha descansado en gran medida, en el énfasis que se hace en los procedimientos de observación directa de la conducta.

En este modelo se pretende elaborar tablas de concentrado de datos, para que todo el personal involucrado en la evaluación tenga acceso a la información obtenida, por lo que en ésta investigación se utilizaron hojas de cardex para cada sujeto, las cuales se pueden observar en el anexo III, y además de estas hojas, se sugieren a continuación varios ma-

teriales que se pueden utilizar como tablas de concentrado de datos, según las necesidades de la evaluación.

Magnetógrafo

El magnetógrafo, también conocido como pizarrón magnético, puede usarse como pizarrón común, y según las necesidades de la industria, puede variar el tamaño de 3m X 1.20m para la pared, 1.20, x 1m para caballete, a 75cm X 50 cm para el escritorio. Los materiales que se utilizan para desarrollar un contenido en el magnetógrafo, se llaman magnetógramas.

Características:

- Permite la integración de la información
- Es de uso directo, pues no requiere de aparatos eléctricos ni de salas especialmente acondicionadas.
- Permite cambiar la estructuración de la información, en la que los elementos cambian de sitio según las necesidades.

Al utilizar el magnetógrafo hay que considerar:

- El sitio de colocación.
- Dimensiones del sitio de trabajo.
- Area de visibilidad.

La Lámina

Las características que la hacen funcional son:

- La claridad del propósito, o sea, si la finalidad es presentar un objeto para ser observado largamente y en detalle, la lámina es el material que se necesita.
- Debe tener una fuerte atracción visual, de lo contrario será pasada por alto.

Dentro de los tipos de láminas tenemos la mural, que se fija generalmente en uno de los muros del salón, y tiene como finalidad presentar una información que ha de ser observada por largo tiempo.

En estas láminas se pueden presentar las gráficas de grupo que se utilizan para comparar la ejecución de los sujetos, y las gráficas individuales que son las más recomendables, ya que la evaluación de la conducta se hace en forma individual y no en grupo.

El F ranelógrafo.

Sirve para:

- Presentar imágenes que ilustren los aspectos importantes de la información.
- Realizar movimiento de las imágenes, desplazándolas de acuerdo con los requerimientos de la evaluación.
- Integrar o desintegrar imágenes, para analizarlas o sintetizarlas.

Después de la elaboración de las tablas de con centrado de datos, se elaboró el sistema de administración de consecuencias, que fué la retroalimentación correctiva, término que se refiere a proporcionar a los sujetos la información acerca de lo acertado de sus respuestas, o sea que la respuesta produce la retroalimentación.

"El conocimiento de los resultados facilita el aprendizaje por dos razones: proporciona un reforzamiento cuando la respuesta del sujeto es adecuada y proporciona retroalimentación correctiva cuando el sujeto comete un error. La investigación parece indicar que es más importante decir al sujeto que está equivocado cuando su respuesta no es correcta,

que decirle que está en lo justo cuando la respuesta es correcta". (I)

Los resultados obtenidos de la aplicación de retroalimentación correctiva los podemos observar en las gráficas del anexo II.

Como podemos ver en las gráficas, la ejecución de cuatro de los sujetos disminuyó en las últimas dos semanas, debido a que trabajaron las rutas vacantes a su cargo, o sea, no entregaron material, porque las rutas que trabajaron no tenían representante.

El último paso del modelo fué la evaluación del procedimiento, que consistió en determinar si se siguieron las normas de calificación establecidas en el modelo, lo que se puede ver a lo largo del desarrollo del mismo, esto es, que la evaluación se llevó a cabo conforme lo indica el modelo.

(I) Anderson, Richard C., Faust Gerald, W., Psicología Educativa, Ed. Trillas, México, 1977. Pags. 308 y 309

DISCUSION DE RESULTADOS.

Con los resultados obtenidos, podemos ver que la ejecución de los sujetos varió en las cuatro semanas de evaluación, predominando en los sujetos I, III, IV y V puntajes altos en la semana de monitoreo (L. B.), y puntajes bajos durante la aplicación, porque como se mencionó anteriormente tuvieron que trabajar las rutas vacantes a su cargo.

Por otra parte, vemos que el sujeto II mejoró su ejecución en la fase de aplicación, manteniendo un puntaje elevado en su ejecución, debido a que él no tuvo que trabajar rutas vacantes.

Finalmente, por lo observado en la L. B. se puede deducir que los sujetos tienden a alcanzar el grado máximo de eficacia en su ejecución.

CONCLUSIONES

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

- I. - Se ha visto a lo largo de este trabajo, que el Modelo Centro de Investigación cumplió su objetivo, o sea, se evaluó en forma sistemática la actuación del empleado en el puesto, obteniéndose una técnica manejable y poco costosa, que nos permite tener un buen control de personal.

La aportación principal de este trabajo es la calificación efectiva del personal, ya que requiere de evaluaciones constantes que nos permite involucrar a todo el personal, pues la calificación la realiza el jefe inmediato, el cual contará con datos reales de la ejecución del empleado.

2. - Por otro lado las conductas aquí evaluadas, no fueron clases de respuestas como se pretendió al principio de esta investigación, ya que para ello se tenía que haber reforzado solamente una de las conductas, para ver si las demás se incrementaban o mantenían.

- 3.- No podemos hablar del efecto de la retroalimentación correctiva, puesto que durante las dos últimas semanas los supervisores tuvieron que trabajar las rutas vacantes a su cargo, pero aun con eso, los supervisores II y III alcanzaron el 100% de ejecución en la conducta de perfección.

- 4.- Comparando el MCI con algunos de los métodos tradicionales de calificación encontramos lo siguiente:

En el método de los rangos, el calificador simplemente clasifica los sujetos de superior a inferior, y le asigna generalmente un rango de 1 a la persona que estima ser la más alta o la mejor, un rango de 2 a la siguiente, etc.

Comparando este método con el MCI, vemos que éste último es más objetivo, ya que en el método de los rangos la calificación es altamente subjetiva, puesto que la evaluación es hecha en base a lo que el evaluador estima más apropiado pues no se determina que actividades concretas se van a evaluar; ni en que periodo de tiempo mientras que en el MCI la evaluación se hace en base a la ejecución de los sujetos y con un sistema de medición constante.

Así mismo, el método de comparaciones apareadas comparado con el MCI resulta altamente subjetivo, pues cada empleado debe ser comparado con cada uno de los demás, determinando el calificador cuál de los miembros es el mejor, basando su juicio en la impresión global de la eficiencia del empleado; al igual que en el caso anterior el MCI es mejor, puesto que la evaluación es individual, no tienen por que compararse los sujetos, además entra el juicio muy particular del evaluador que se elimina en el MCI con la definición operacional de las actividades a evaluar.

Finalmente tenemos las escalas gráficas de apreciación que también resultan subjetivos pues influye en ellos el efecto del halo como resultado de generalizaciones del evaluador.

Por las razones antes mencionadas encontramos el -- MCI supera las deficiencias de los métodos antes mencionados debido a que la evaluación se efectúa en forma sistemática, con un sistema de medición constante, especificando la definición de las actividades que han de -- evaluarse y su periodicidad.

SUGERENCIAS

Para futuras investigaciones relacionadas con este trabajo, se sugiere lo siguiente:

1. - Que se aplique el cuestionario presentado en el anexo V a las personas evaluadas, para saber en esta forma, que tipos de consecuencias se les puede administrar.

2. - Que en el paso referente a consecuencias administrativas, además del feed-back, se administren incentivos, como pueden ser, dinero, despensas, días libres, etc., pues en esta forma se podrían obtener mejores resultados.

ANEXO I

**MANUAL DEL GERENTE REGIONAL PARA
CALIFICACION DE MERITOS DE LOS SU--
Pervisores.**

INTRODUCCION.

La calificación de méritos, es la valoración sistemática de las conductas manifiestas de un empleado en el puesto que desempeña, hechas por un superior u otra persona debidamente capacitada para ello. Por medio de esta evaluación sistemática de la actuación del empleado en su puesto, se determina su eficacia en el mismo, y se abren para el empleado nuevas posibilidades de ocupar otros puestos jerárquicamente más altos.

Mediante esta técnica podemos conocer el rendimiento de los empleados, pues nos proporciona un sistema de retroalimentación estable y constante, mediante el cual podemos tener un buen control de personal.

Se mantiene informados a los empleados de sus logros en el desempeño de sus tareas, por lo que sabrá cuando está fallando y así podrá corregir sus ejecuciones, evitando problemas con su jefe inmediato y mejorando las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Lo anterior se logra con el registro de sus actividades, mediante el cual sabrá cuando está actuando adecuadamente, teniendo así oportunidad de ser recompensado.

CANTIDAD DE TRABAJO.

- a) Que el supervisor acuda a verificar la visita reportada - por el representante, mediante el llenado de la forma I, y
- b) Cada ocasión que acompañe a un representante, para evaluar si se apega a las indicaciones de su manual de promoción, llenando las listas checables I, II, III, IV, V, VI y VII.

F O R M A I

Fecha _____	Zona _____
Nombre del médico y/o institución _____	

Nombre del representante _____	
PREGUNTAS AL MEDICO	
1. - ¿Qué le parece nuestro nuevo aminoglucósido? _____	

2. - ¿Qué características considera Ud. importantes en AMIKIN? _____	

3. - ¿En qué tipo de padecimiento ha logrado mayor éxito con AMIKIN _____	

Esta conducta se medirá, por el total de formas I y listas checables que entregue el supervisor semanalmente.

El gerente regional anotará en la forma II, el día en que le son entregadas las formas I y las listas checables y el total de cada una. Periódicamente checará si las listas - checables corresponden al plan de trabajo del supervisor.

F O R M A I I

Nombre del supervisor _____

Fecha _____

	L	M	M	J	V	Tot. Sem.
FORMAS I						
LISTAS CHECABLES						
Las listas checables que lleva al día corresponden al plan de trabajo _____						
SI			NO			

LISTA CHECABLE I

(AMIKIN)

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones.

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

1. - En las infecciones por gérmenes Gram-negati _____
vos, AMIKIN es el avance más significativo en
la antibióticoterapia moderna.
2. - AMIKIN, por su potente actividad antimicro- _____
biana, la cual se manifiesta a los 15 mins. -
de ser administrado.
3. - Proporciona sorprendente efectividad en las _____
infecciones de mayor incidencia en la prácti
ca médica.
4. - En las infecciones de vías respiratorias ba _____
jas, del tracto urinario, gastrointestinal, en

bacteremia, en infecciones de la piel y tejidos blandos, AMIKIN supera a Genta-
micina, Sisomicina y tobramicina.

5. - En infecciones hospitalarias, AMIKIN _____
logra el 81% promedio de curación.

6. - Es particularmente efectivo contra esche _____
richia coli, Pseudomona Aerugénosa y
Klehsiella Pneumoniae.

7. - En infecciones gastrointestinales, AMI- _____
KIN es la mejor opción bactericida con-
tra Salmonella y Shigella.

8. - En infecciones gastrointestinales, AMI- _____
KIN es el antibiótico que actúa donde -
otros no actúan: Salmonellosis 100% de
éxito clínico.

Shigellosis 100%

Disentería 100%
bacilar.

9. - AMIKIN, a la fácil dosificación de 7.5mg. _____
por Kg. de peso, cada 14 hrs., en cual-
quier de sus tres presentaciones: 100 Mg.
250 Mg. y 500 Mg.

LISTA CHECABLE II

(ENFALAC)

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones.

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

- 1.- Ya que en la alimentación infantil, la di _____
gestión y el aprovechamiento son fundamentales, ENFALAC, es lo más próximo a la leche materna, cuantitativa y cualitativamente.
- 2.- ENFALAC, en su aporte de nutrientes, es _____
lo más próximo a la leche materna.
- 3.- ENFALAC proporciona constantes protéi- _____
cas similares a la leche materna en una relación de 35% de caseína y 65% de lactoalbúmina/lactoglobulina.

- 4.- Sus lípidos guardan idéntica proporción en ácidos grasos saturados y no saturados que la leche humana. _____
- 5.- ENFALAC, posee la misma digestibilidad que la leche materna. _____
- 6.- En cuanto a sus carbohidratos, ENFALAC contiene exclusivamente lactosa. _____
- 7.- Por su mínimo contenido de minerales y su baja carga osmolar, no altera la función renal del lactante. _____
- 8.- Prescriba ENFALAC a la fácil dosificación de cuatro medidas por Kg. al día. _____
Cada medida diluída en una onza de agua hervida.

LISTA CHECABLE III

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

- 1.- En las infecciones de las vías respiratorias al _____
tas, la gran decisión es VERSAPEN.
- 2.- VERSAPEN es un antibiótico biosintético de no _____
table acción bactericida y amplio espectro.
- 3.- VERSAPEN, es la gran decisión por sus concen _____
traciones hemáticas altas y prolongadas, porque
es atóxico y porque erradica las bacterias patóge
nas sensibles, responsables de infecciones de -
vías respiratorias superiores.
- 4.- Con VERSAPEN, el riesgo de recaída o sobre- _____
infección es mínimo.

- 5.- Por su cómoda dosificación cada 12 Hrs., permite no interrumpir la actividad diaria de los pacientes con faringitis, sinusitis, otitis o amigdalitis. _____
- 6.- VERSAPEN comparado con ampicilina, cefalosporina, lincomicina y eritromicina, proporciona el más alto porcentaje de curación clínica. _____
- 7.- VERSAPEN en adultos; cápsulas de 500 mg., inyectable 500 mg. e inyectable 1 gr. _____
- 8.- En lactantes: solución oral de 125 mg/5ml. o inyectable de 125 mg. _____

LISTA CHECABLE IV

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

1.- HI-DEX, hierro terapéutico a la medida justa _____

porque ofrece beneficios que no comparte con otras fórmulas de hierro.

2.- Se libera y absorbe con rapidez 85% en 48 - _____

horas y es menos irritante y doloroso.

3.- HI-DEX, hierro terapéutico a la medida justa _____

en la anemia ferropriva del embarazo.

4.- Satisface la demanda fetal de hierro, mejora _____

las reservas disponibles del hierro para las pérdidas del parto, puerperio y lactancia.

5.- HI-DEX se prescribe a la dosis media de una _____

ampolleta diaria, via intramuscular.

LISTA CHECABLE V

(SUSTAGEN)

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones.

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

1. - Algo más que un tesoro, SUSTAGEN _____
2. - Fuente de riqueza nutricional para todo tipo _____
de pacientes que requieran de un complemen
to alimenticio o alimento único.
3. - Prescriba SUSTAGEN en cualquiera de sus _____
cuatro agradables sabores: Fresa, Vainilla,
Chocolate y Café.

LISTA CHECABLE VI

(TEMPRA)

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones.

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

- 1.- Cuando la palomilla se vé amenazada con dolor _____
o fiebre, TEMPRA es su mejor aliado.
- 2.- TEMPRA es un potente analgésico y antipiréti- _____
co, compatible con el antibiótico de su elec-
ción.
- 3.- TEMPRA no provoca reacciones alérgicas _____
- 4.- TEMPRA cambia la expresión de dolor en son _____
risa en el pequeño paciente.
- 5.- Prescribalo en cualquiera de sus tres presen _____
taciones: Supositorios, gotas o jarabe.

LISTA CHECABLE VII

(CASEC)

Nombre del representante _____

Nombre del médico _____

Fecha _____

Instrucciones.

El supervisor marcará con una (✓), cada una de las respuestas abajo escritas, si el representante al hacer la promoción las menciona.

- 1.- El crecimiento y desarrollo requieren de un _____
caudal de proteínas.
- 2.- CASEC es caseinato de calcio, componente _____
hiperprotéico de alta concentración, poco
volumen y escaso residuo.
- 3.- CASEC trabaja como complemento alimenticio _____
en deficiencia alimentaria, mala absorción -
intestinal y crecimiento acelerado.
- 4.- Es un valioso auxiliar en los cólicos y las _____
diarreas leves de los niños.
- 5.- Prescriba CASEC a todo tipo de pacientes _____
que requieran de un caudal de proteínas.

MANDO.

- a) Cada ocasión que en una reunión previamente acordada, el supervisor felicite, instigue o aliente verbalmente a sus representantes, para ayudarles a alcanzar los objetivos predeterminados, evaluandose una vez al mes, y
- b) Cada ocasión que dé instrucciones, en donde los representantes a quien se las dá, no manifiesten dudas al exhibir los conocimientos requeridos para el producto en ciclo. Se evaluará una vez al mes con las listas chequeables.

En una hoja que contenga nombre del supervisor y fecha, el gerente regional debe anotar con una (✓), durante la reunión, todas las veces que el supervisor alienta, instiga o felicita verbalmente a sus representantes.

Para verificar el total de respuestas dadas por los representantes, debe utilizar la siguiente forma III.

FORMA III

Nombre del supervisor _____

Fecha _____

Nombre del representante	Máximo de aciertos por producto*							Aciertos obtenidos por producto*							Total de listas checables por producto
	AM	EN	PO	VA	HI	TE	SO								
	7	8	4	5	4	4	5								

* Únicamente iniciales

* En el mismo orden de máximo de aciertos.

PERFECCION.

El gerente regional, checará que el reporte y plan de trabajo que le entregue el supervisor semanalmente, no le falte ninguno de los datos pedidos. Se utilizarán las formas IV y V, en donde marcará con una (✓), los datos que se encuentren en el reporte y plan de trabajo del supervisor, y con una (X), los que no estén incluidos.

FORMA IV

Reporte

Nombre del supervisor _____

Fecha _____

1. - Fecha _____
2. - Nombre del supervisor _____
3. - Nombre del jefe inmediato _____
4. - Las formas I _____
5. - Las listas checables _____
6. - La descripción de la competencia del producto en el mercado _____

F O R M A V

Plan de Trabajo

Nombre del supervisor _____

Fecha _____

1.- Fecha _____

2.- Nombre del supervisor _____

3.- Nombre del jefe inmediato _____

4.- Nombre de las instituciones y médicos visitados _____

5.- Fecha de las visitas _____

6.- Horario de las visitas _____

7.- El por qué va a trabajar con determinado representante _____

PUNTUALIDAD.

Cada ocasión que el supervisor asista puntualmente, a las -
reuniones con sus representantes. Esta conducta se evalua-
rá una vez al mes.

F O R M A V I

Nombre del supervisor _____

Fecha _____

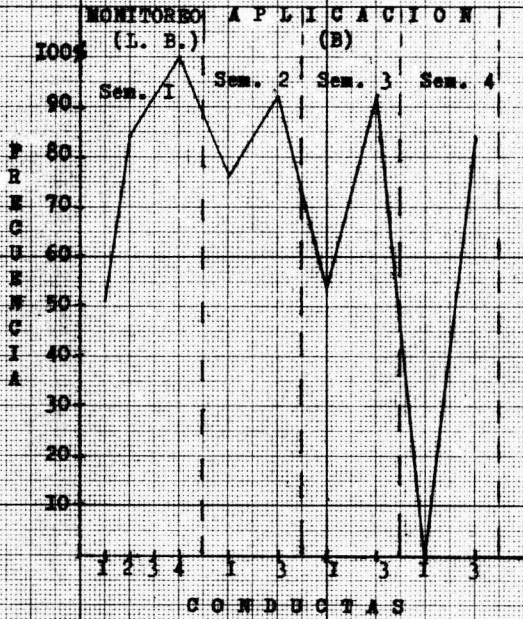
Fecha de reunión _____

Hora de llegada _____

Hora de cita _____

ANEXO I I

SUPERVISOR I



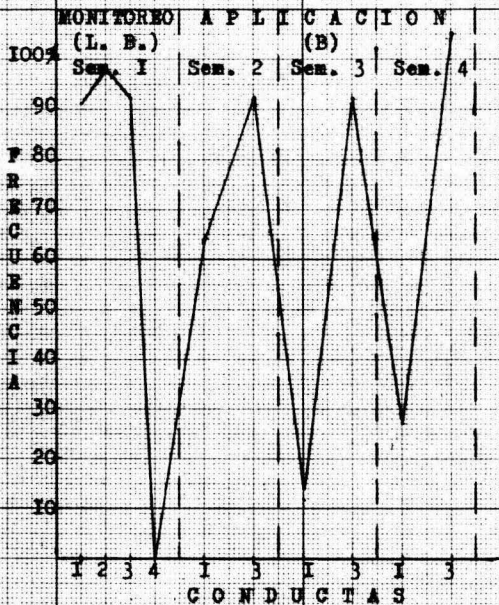
- 1 Cant. de trabajo.
- 2 Mande.
- 3 Perfección.
- 4 Puntualidad.

SUPERVISOR II



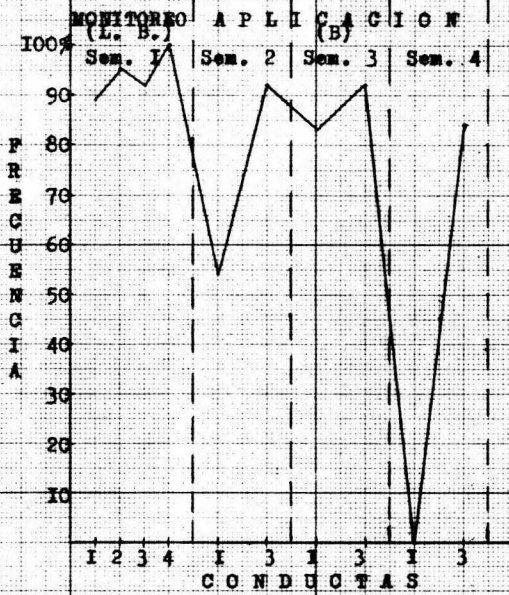
- 1 Cant. de trabajo.
- 2 Mañe.
- 3 Perfección.
- 4 Puntualidad.

SUPERVISOR III



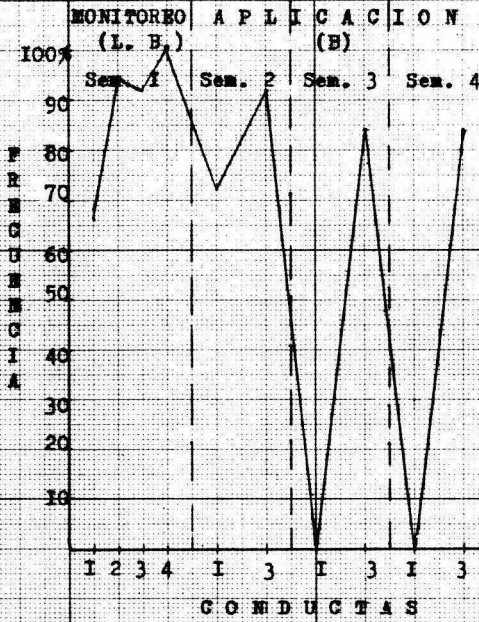
- 1 Cant. de trabajo.
- 2 Haste.
- 3 Perfección.
- 4 Puntualidad.

SUPERVISOR IV



- 1 Cant. de trabajo.
- 2 Hando.
- 3 Perfección.
- 4 Puntualidad.

SUPERVISOR V



- 1 Cant. de trabajo.
- 2 Hambre.
- 3 Perfección.
- 4 Puntualidad.

SUPERVISOR II

AÑO 1978

SEMANAS

5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Cant. de Trabajo	100%	80	60	40	20					
Mando	100%	80	60	40	20					
Perfección	100%	80	60	40	20					
Puntualidad	100%	80	60	40	20					

SUPERVISOR IV

AÑO 1978

SEMANAS

5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

Cant. de
100%
80
60
Trabajo
40
20

Mando
100%
80
60
40
20

Perfección
100%
80
60
40
20

Puntualidad
100%
80
60
40
20

FICHA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Supervisor de ventas.
UBICACION
GERENCIA	Departamento de ventas
SECCION
REPORTA A:	Coordinación General de ventas y gerencia de ven ventas.
SUBORDINADOS	Representantes.

DESCRIPCION GENERICA:

Controlar las actividades del personal a su cargo conforme programas de trabajo preestablecidos, tratando de obtener los mejores resultados, en cuanto a tiempo, calidad y cantidad, mediante el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos y materiales asignados a su área.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1) Actividades diarias y constantes.

Trabajar con el personal a su cargo, acompañándolos

a las visitas médicas que realizan, para checar la forma en que llevan a cabo la promoción de los productos en ciclo.

Verificar las visitas médicas reportadas por el personal a su cargo.

II) Actividades periódicas.

Elaborar semanalmente un reporte y plan de trabajo, para informar sobre los resultados de su área y las actividades a realizar en la próxima semana.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

A) Conocimientos necesarios.

Preparatoria o carrera corta relacionada directamente con las actividades del área a su cargo.

B) Un año como representante de ventas en la empresa.

C) Criterio.

Debe saber interpretar las normas y procedimientos de la empresa y aplicarlos correctamente.

D) Requisitos Físicos.

Buena constitución física y buena salud.

E) Esfuerzo mental y/o físico

F) Responsabilidad en bienes.

El supervisor es responsable de las muestras médicas que se le entregan.

G) Medio ambiente y posición.

Medio en el que desarrolla sus labores.

ANEXO V

INFORMACION.

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer que cosas le gustaría a Ud. que le fueran otorgadas en la institución, para estudiar las posibilidades de que sus deseos puedan llevarse a cabo.

IDENTIFICACION.

Nombre _____

Edad _____

Sexo _____

Edo. Civil _____

Escolaridad _____

Antigüedad dentro de la institución _____

Nombre del puesto _____

Categoría _____ Nivel _____

INSTRUCCIONES.

A continuación le rogamos tache con una cruz la respuesta que considere más adecuada, tomando en cuenta la escala de 0 a 3, que damos a continuación con los siguientes valores:

0 No me interesa

1 Me interesa poco

2 Me interesa mucho.

3 Me interesa muchísimo.

Si Ud. tacha el cuadro marcado con 0, querrá decir que dicho concepto no lo considera necesario dentro de la institución.

Si acaso Ud. tachara el No. 1, nos querra decir que el concepto es interesante, pero si se da o no en la empresa, le será hasta cierto punto indiferente.

En el caso de que Ud. tache el No. 2, querrá decir que el concepto es aceptable para Ud., y que sería bueno que se diera en la institución.

Si Ud. tacha el No. 3, significará que Ud. desea ese concepto, y cree necesario que se de dentro de la institución.

Ejemplo: ¿ Le gustaría a ud. que se otorgaran becas para estudiar en el extranjero ?

0 1 2 X 3

Aquí se tachó el No. 2, lo que significa que a esta persona le interesa mucho este concepto

Quando Ud. conteste el siguiente cuestionario, le rogamos no tache dos respuestas en la misma pregunta, contestando rápidamente y sin descuidar tanto las lecturas de las preguntas como la elección de su respuesta.

Muchas gracias.

CUESTIONARIO

¿Cuáles de los siguientes conceptos, le gustaría a ud. que se dieran dentro de la institución en la que labora ?

- 1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo. Podría sugerir otras actividades _____
0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____
- 2) Promoción de reuniones periódicas con su departamento, para discutir objetivos de trabajo. _____
0 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- 3) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual _____
0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____
- 4)

- 4) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo 0 1 2 3
- 5) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas con la finalidad de repartir mejor las labores individuales. 0 1 2 3
- 6) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución, (boletín de información sobre promociones, plazas, becas. Otras _____
- 7) Modificación (cambiar () o eliminar () , los controles que sobre el personal tiene la institución. Qué modificación sugiere _____
- 8) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel 0 1 2 3
- 9) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior. 0 1 2 3
- 10) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto le parece la más agradable. 0 1 2 3
- 11) Cambiar de departamento. 0 1 2 3
- ¿A cuál? _____
- 12) Asistir a cursos que le permitieran conocer más de su trabajo o de otros trabajos. 0 1 2 3

13) De los conceptos enlistados abajo, responda en que grado le interesarían:

- Gratificaciones económicas especiales. 0 1 2 3

- Premios en concursos sobre:

- Visita Médica 0 1 2 3

- Productividad 0 1 2 3

¿Cuáles otras sugiere? _____

14) Obtener comisiones sobre las ventas 0 1 2 3

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

1. Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas, México, 1976.
2. Anderson, Richard, C., Faust Gerald W., PSICOLOGIA EDUCATIVA, Ed. Trillas, México, 1977.-
Pags. 308 y 309.
3. Arista Quesada, Griselda, UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL, Tesis profesional - para obtener la licenciatura en psicología, UNAM, México, 1978.
4. ARMO, LA TECNICA EXPOSITIVA, México 1976.
Pag. 7
5. ARMO, COMO Y POR QUE UTILIZAR LAMINAS, México, 1976. Pags. 3, 4 y 8.
6. ARMO, EL MAGNETOGRAFO, México, 1975. Pags. 2, 3, 4, 5 y 9.
7. Belman, H. S. y Hull, T. F., DESARROLLO DE SUPERVISORES, Craig Bittel, MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed. Diana México, 1975. Pag. 361

8. Brown, J.A.C., LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA, Fondo de la Cultura Económica, México, 1958. Pags. II, 12, 13, 82 y 83.
9. Dale, Yoder, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES, Ed. CECSA, México, 1960.
10. Duhalt, K.N. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA, UNAM, México, 1974. Pag. 11
11. Ecker H., Paul, Quелlette, Vernon, Macrae, John, MANUAL PARA SUPERVISORES, Ed. Diana, México 1976.
12. Fertonani, Marco y Grosso Carlo, Actis, ANALISIS Y VALORACION DE TAREAS, V.4, Ed. Deusto, España, 1973, Pag. 33.
13. Fingermann, Gregorio, RELACIONES HUMANAS, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
14. Galvan, Enriqueta y Rives, Emilio, ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE PROCEDIMIENTOS DE OBSERVACION CONDUCTUAL, Revista Mexicana de Análisis de la Conducta Volumen I, Núm I, Enero, México UNAM, 1975 Pags. 75 y 76.

15. García Hernández, Vicente, ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA ARITMETICA: COMPONENTES DE DOS CLASES DE RESPUESTAS EN PROBLEMAS DE SUMA, Tesis Profesional para maestría en psicología, México, UNAM, 1977. Pags. 5 y 6
16. Honing K., Werner, CONDUCTA OPERANTE, Ed. Trillas, México, 1976. Pags. 937-939.
17. H. Bishop, Maxine, SUPERVISION DINAMICA, Ed. -- Técnica, México, 1974.
18. Millenson, J.R., PRINCIPIOS DE ANALISIS CONDUCTUAL, Ed. Trillas, México, 1977.
19. Parker Willard, Eagleson, TECNICAS PSICOLOGICAS MODERNAS PARA JEFES Y MANDOS INTERMEDIOS, - Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1971.
20. Reyes Ponce, Agustin, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, segunda parte, Ed. Limusa, México, 1971.
21. Reyes Ponce, Mario Ramón, LA MOTIVACION COMO MEDIO PRINCIPAL PARA LOGRAR LAS METAS ORGANIZACIONALES, Tesis profesional para obtener la licenciatura en Administración, México, ITAM, 1978. - Pags. 84-86.

22. Siegel, L., PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. CECSA
México, 1976.
23. Smith y Wakeley, PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA IN
DUSTRIAL, Ed. McGraw-Hill, México, 1977.
24. Sierra Plana, José Luis, VALORACION Y RETRIBU-
CION DEL PERSONAL, Tomo 3, Ed. Deusto, España,
1970.
25. Schick, Karl, JOURNAL OF THE EXPERIMENTAL ANA
LYSIS OF BEHAVIOR, Number 3, May, Harvard Univer-
sity, 1971. Pags. 15, 413-423.
26. Salzinger, Kurt, THE PROBLEM OF RESPONSE CLASS
IN VERBAL BEHAVIOR, New York. Pag. 35.
27. Tiffin, Joseph y Mc Cormick, J., SICOLOGIA INDUS
TRIAL, Ed. Diana, México, 1959. Pags. 215, 216, 235
y 241.
28. Villanueva, Lamberto, UN ANALISIS EXPERIMENTAL
DE UNA CLASE DE RESPUESTA IMITATIVA, Tesis pro
fesional para obtener la licenciatura en psicología, Méxi-
co, UNAM, 1974. Pags. 3 y 18

29. Zerilli, Andrea, VALORACION DEL PERSONAL V. 5 .

Ed. Deusto, España, 1973. Pag. 11