

727867

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

197
PSI

**UNA APLICACION DEL M. C. I. PARA LA
EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL
DE INSTRUCTORAS**

T E S I S
Que Para Obtener el Título de
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a

ELIA ESTRADA SOLIS

México, D. F.

1978



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES Y MI TIA . POR SU GRAN AYUDA
DURANTE MIS ESTUDIOS

A SANTIAGO.

POR SU VALIOSA COLABORACION.

A MIS HERMANOS :

CRISTY

CESAR

VALENTIN

AL LIC. ALVARO JIMENEZ O.

A MIS MAESTROS.

I N D I C E

INTRODUCCION.

- I.- ANTECEDENTES.
- II.- SISTEMAS TRADICIONALES DE CALIFICACION DE MERITOS.
 - LIMITACIONES O POSIBLES ERRORES.
 - FINALIDADES.
- III.- SISTEMA DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (M.C.I.)
 - ANTECEDENTES.
 - CARACTERISTICAS.
 - VENTAJAS.
- IV.- UNA APLICACION DEL M.C.I. PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORAS DE OPERADORAS.

METODOLOGIA:

- JUSTIFICACION.
- OBJETIVO.
- VARIABLES.
- SUJETOS.
- MATERIAL.
- ESCENARIO.
- PROCEDIMIENTO.
- RESULTADOS.

CONCLUSIONES.

ANEXOS .

BIBLIOGRAFIA .

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

El presente trabajo fué desarrollado en un escenario Indus----
trial con Instructoras de Operadoras en una empresa Nacional.

La necesidad de implantar un sistema de "Calificación de Méritos", nació al modificarse la estructura Organizacional, creandose en el Departamento de Capacitación de esta empresa, un organismo dedicado a diseñar, implantar, evaluar y controlar la calidad con que se capacitaba a los miembros de esta empresa.

De aquí, que siendo el puesto de "Instructora de Operadoras", de gran importancia para la empresa (ya que aproximadamente - el 30% del personal son Operadoras), ya que son responsables de instalar el repertorio conductal necesario en éstas para el desarrollo de su trabajo, se desarrolló el sistema "M.C.I." para dicho puesto.

Anteriormente, no existía un control adecuado sobre la ejecución de las Instructoras.

Si consideramos que para una empresa Telefónica, el trabajo de las Operadoras es una fuente importante de ingresos, se justifica plenamente el que al personal responsable de su Capacitación se le evalúe objetivamente en la Cantidad y Calidad de su trabajo.

Un aspecto de gran importancia en el trabajo de cualquier Instructor o Maestro, es el grado en que sus alumnos adquieren el repertorio conductal prescrito en los objetivos de la Capacitación, y no debe evaluarse el entrenamiento refiriendose tan solo a las características subjetivas con que normalmente se evalúa un período de entrenamiento.

Debemos hacer énfasis en evaluar la adquisición que ha tenido el estudiante y las conductas que facilitan ésta por parte de las Instructoras (asistencia, destreza, obediencia, etc.), pero entendiendo por estas conductas, que deben operacionalizarse para evitar evaluaciones de muchas cosas que pueden no ser-

los objetivos del trabajo.

Las Instructoras son Sindicalizadas y dependen directamente de una Jefa de Instructoras (como se puede ver en el análisis de Puesto elaborado), que a su vez depende del Jefe de Enseñanza del Centro de Capacitación.

En los anexos de este trabajo, encontramos los Análisis de --- Puesto, Análisis de Procesos de trabajo, El manual para la Jefa de Instructoras, para manejar el sistema, etc.

A continuación, de una forma muy reducida, se mencionan los -- Sistemas de Calificación de Méritos Tradicionales.

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES:

La evaluación de una persona por otra es tan antigua como el hombre mismo, ya que todos los seres humanos evaluamos constantemente a las personas con las que estamos en contacto. La primera impresión que nos formamos se basa a menudo en la apariencia física, el vestido los modales personales, y la manera de hablar. Los contactos subsiguientes pueden reforzar nuestra primera impresión o modificarla. Continuamente realizamos una apreciación de los demás y somos, a nuestra vez, objeto de una evaluación, - de una manera altamente subjetiva y sin control.

Por lo tanto el enfoque científico de la Psicología en oposición al enfoque especulativo, trata de formular una definición de los fenómenos psicológicos en términos adaptables a la observación y a la experimentación. La clave para el desarrollo de un cuerpo de información en éste campo era el comprender que el único fenómeno que podía ser estudiado directamente era el comportamiento. Y ésta descripción de la Psicología como "el estudio del comportamiento" es por lo general identificada con el establecimiento - del primer laboratorio para el estudio de los fenómenos psicológicos por Wilhelm Wundt, en 1879.

A principios del siglo XX se llevaron a cabo los primeros estudios para aplicar las teorías de la Psicología Experimental a la problemática dentro de la Industria. Fué en ese entonces cuando los Psicólogos adoptaron un enfoque sistemático para la comprensión del comportamiento. "En lugar de relacionar los signos externos con rasgos de carácter, los primeros psicólogos científicos estudiaron las reacciones del organismo en determinadas condiciones ambientales. El método básico de éstos primeros psicólogos era el de variar sistemáticamente algún aspecto del ambiente, provocando así un estímulo, y de tomar nota de los cambios correspondientes en la reacción del organismo. A éste enfoque se le llamó la Psicología del E-R; aunque la Psicología moderna encaja mejor dentro de la fórmula: E-I-R (1.- Interpretación); - ya que casi cualquier estímulo, puede provocar respuestas diversas según lo que el estímulo significa para cada sujeto en particular, y de su manera de interpretarlo".(1)

Afortunadamente durante los últimos 150 años se han realizado considerables progresos en la aplicación de los procedimientos de apreciación de méritos, ya que éstos sistemas proveen de objetivos o finalidades claramente definidas. (1)

La Calificación de Méritos se inicia con Winslow Taylor cuando afirmó que el tener una estimación sobre la cantidad de rendimiento, que pudiera producir un obrero, en una determinada operación, esforzándose por hacerlo bien, se contaría con una base útil y menos subjetiva, por medio de la cuál se podrían evaluar a los trabajadores de una empresa en cuanto a su rendimiento y eficiencia de la conducta laboral, y por lo tanto se obtendría un instrumento importante para incrementar la producción.

Taylor consideró 3 principios fundamentales, como el inicio de la evaluación de la conducta laboral de una manera sistematizada:

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

Desde entonces la Calificación de Méritos se ha venido desarrollando hasta la actualidad, dentro del campo de la Psicología Industrial.

La psicología Industrial moderna estudia científicamente el comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria con el propósito de aprovechar al máximo la ejecución y satisfacción personal potenciales. Por lo tanto tiene responsabilidades tanto para con los empleados como con los patrones.

(1) Siegel Laurence, Psicología Industrial, Cia. Editorial -- Continental, México 1971. Cap. I Pags 23,24,25,36.
Cap. 11 pag. 289.

SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS TRADICIONALES.

Se puede definir a la Calificación de Méritos como:

Un conjunto de técnicas para evaluar sistemáticamente la capacidad de un empleado en su puesto; Se lleva a cabo periódicamente por el supervisor, jefe inmediato, o por alguna otra persona debidamente entrenada, que conozca el trabajo del empleado en cuestión.

En general la valoración de méritos se puede efectuar de 2 formas:

- Valorando la impresión global de la eficiencia del empleado, o sea todas las cualidades individuales.
- Valorando características específicas , una por una.

Existen técnicas distintas de la calificación de méritos, de las cuáles damos en seguida una breve explicación de la manera como se utilizan actualmente, así como de los inconvenientes que presenta cada una de ellas.

Al analizar los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal, es posible clasificarlos desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores respecto a la de los evaluados, en 2 ramas:

VERTICALES Y HORIZONTALES

VERTICALES: El evaluador y el evaluado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización. Puede ser:

Descendente.- El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. ó

Ascendente.- Los subordinados califican a su superior inmediato.

HORIZONTALES: En éste sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores, -- por lo que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional. (2)

Tomando en cuenta la clasificación de los sistemas de acuerdo a su estructuración pueden ir agrupados de la siguiente forma:

1) SISTEMAS DE COMPARACION:

la) Alineamiento; lb) Comparación Pareada; lc) Distri
bución forzada.

2) SISTEMAS DE ESCALAS:

2a) Continuas ; 2b) Discontinuas

3) SISTEMAS DE LISTAS CHECABLES:

3a) Ponderadas; 3b) Preferencia

1) SISTEMAS DE COMPARACION: El sistema de comparación entre los empleados permite calificar sus méritos en proporción con los de los demás en cualquiera de las 3 formas siguientes:

la) Alineamiento.- El comité, o por lo menos el supervisor inmediato enlistan en orden de importancia a todos los -- trabajadores del grupo que se está calificando, en razón de ca
da una de las características a evaluar.

A pesar de que es un procedimiento sencillo, éste sistema presenta el inconveniente de que cuando se evalúan las características cualitativas, las personas quedan clasificadas en diferente nivel, a pesar de que en ocasiones obtienen la misma cali
ficación.

- 1b) Comparación Pareada.- Este método consiste en llevar a cabo una comparación de los trabajadores de un grupo o sección - por cada característica, entre cada individuo respecto a - - otro, hasta que ha sido comparado con cada uno de los elementos que integran su área de trabajo. Por cada característica que se vá a evaluar, se escriben en tarjetas de papel, - los pares de nombres que se pueden formar con los evaluados. El calificador deberá subrayar el nombre del que considere - el mejor en la característica que se estén comparando; y - - aquel trabajador que resulte más veces subrayada, tendrá el primer lugar en la calificación de la característica de que se trate. (1)

Este sistema presenta el inconveniente de que hay que estar formulando pares por cada característica a calificar, lo que a menudo resulta poco práctico, sobre todo cuando el número de personas a quienes se vá a calificar, es muy elevado.

- 1c) Distribución Forzada.- Este método se ha utilizado en los casos en que el departamento es extenso, o sea que consta de - 40 o más empleados. Se funda en el principio de la curva - normal de Gauss, en la que, en cada característica el total de trabajadores debe quedar distribuído.

Los inconvenientes de ésta técnica son que:

Sólo, puede aplicarse a grupos grandes y homogéneos, fuerza la - distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacto.

2) SISTEMAS DE ESCALAS PUNTUADORAS O DE VALORACION:

En éstas técnicas el individuo es calificado en relación a una - escala que consiste en una línea horizontal, la cual representa - una "característica", correspondiendo uno de los extremos al grado mínimo y el otro al grado máximo de dicha conducta a evaluar. El calificador encargado marcará con una señal el sitio en que a su juicio le corresponda al empleado evaluado, la característica respectiva.

Estas escalas se dividen en 2 clases:

- 2a) Contínuas.- Son aquellas en las que se traza una

línea al lado de cada factor o característica que se va a calificar. El evaluador hace una marca en el lugar de la escala que según su "punto de vista" le corresponde al trabajador calificado.

Aunque ésta escala permite flexibilidad en el juicio del calificador, presenta la desventaja de que es muy difícil que el evaluador logre la máxima precisión en sus juicios.

2b) Escalas Discontinuas.- También se les llama de fases múltiples, y se caracterizan porque cuentan con divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica.

Este método es uno de los más usados en la actualidad ya que se facilita su apreciación y aplicación, aunque, las divisiones hechas, ocasionan que el paso de un grado al otro se realicen bruscamente, lo cuál favorece a que se cometan los errores como: "el efecto del halo" o "la tendencia central".

3) SISTEMAS DE LISTAS CHECABLES:

Estos sistemas tienen por objeto tratar de evitar hasta donde sea posible, el problema de las injusticias en la calificación por parte del supervisor, el diseño debe estar elaborado de -- tal manera que el evaluador no se de cuenta exacta del valor -- de la calificación que está otorgando.

3a) Listas Checables Ponderadas.- Es una lista de frases o afirmaciones calificadoras que se consideren apropiadas al sujeto individual. El número de frases no debe ser menor de 25 ni mayor de 100. Deberán marcarse las frases que se consideren apropiadas al trabajador en cuestión. El calificador ignorará el valor de cada marca, ya que no todas las frases tienen el mismo valor y al final se obtiene la suma de los valores -- asignados a las frases elegidas.

3b) Listas Checables de Preferencia.- En ésta técnica

las frases se agrupan de 4 en 4 ("Tretas") por cada característica. Cada tetra contiene 2 frases favorables y 2 desfavorables. El calificador marcará la cualidad o defecto que considere que el trabajador posee, así como la cualidad o defecto que considere que no posee dicho trabajador.

Este sistema presenta las desventajas de ser muy complicado, y no se presta fácilmente a conversar con el empleado, además es difícil de aplicar en México dada la magnitud de empresas.

TECNICA DEL INCIDENTE CRITICO:

En ésta técnica el supervisor califica la actuación del individuo en base a un incidente (a favor o en contra) momentáneo, y no, al comportamiento que manifiesta normalmente, esto es para determinar que tipo de accidentes son los que predominan. Por lo tanto es una técnica muy subjetiva aunque se puede combinar con otras para tratar de lograr mayor objetividad.

TECNICA DE "APRECIACION DE RESULTADOS".

Desde hace tiempo se ha desarrollado una tendencia, que busca dar mayor objetividad, por diversos medios, a la calificación de méritos. Por tal motivo se ha sugerido sustituir a la calificación de méritos por otra técnica que según el Lic. Agustín Reyes Ponce presenta una validez objetiva mucho mayor, a la cuál se le puede conocer con varios nombres: "Apreciación de Resultados", "Estándares de Realización", "Normas de Rendimiento", etc. y la cuál está directamente ligada con la Administración por Objetivos, ya que ésta última no puede existir si no se hace una medición, precisión o determinación de ciertos resultados concretos- normas, estándares, etc.- que previamente se han establecido.

Para algunos autores la Técnica de "apreciación de Resultados" se reduce a un afinamiento de los Análisis de Puestos, determinando no solo "lo que se ha de hacer", sino "cuanto", "en que forma" y "para cuando" se espera que se haga.

Simultáneamente la calificación de méritos se liga en la forma-- más directa que sea posible, con los Análisis de Puestos.

"Al igual que la calificación de méritos la "Apreciación de resultados" puede servir para diversos fines: orientación de la - empresa, promociones y ascensos, orientación de los trabajadores o ejecutivos, etc."

Este procedimiento consiste en que el empleado junto con su Supervisor o Jefe inmediato fija los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. Una vez que ha transcurrido el plazo fijado de antemano, se califica al individuo en proporción a las metas logradas, por periodos semestrales o anuales, ya que lo que importa son los resultados finales en un periodo amplio.

Esta técnica consta en 3 etapas:

- a) Elaboración
- b) Desarrollo
- c) Evaluación y Retroinformación

"Este sistema tiene los inconvenientes de que, la calificación es poco estructurada y es difícil llegar a conclusiones objetivas - que sirvan de comparación para obtener parámetros".

- (1) Reyes Ponce Agustín Administración de Personal
2a. Parte Editorial Limusa 1974 Pags. 172, 179, 180
181, 182
- (2) Beutelspacker Otto y Castro Marco A.
"Evaluación de la Conducta Laboral"
Tesis Profesional, México 1977
Pags. 37, 39

LIMITACIONES O POSIBLES ERRORES EN LA CALIFICACION DE MERITOS

Las fallas cometidas en las evaluaciones son en su mayoría de orden subjetivo; y ésto ocasiona que no se cumplan objetivamente las finalidades de la calificación de méritos. - Algunos de los errores principales son los siguientes:

"El Efecto del Halo". - Se presenta éste error cuando el -- evaluador considera a determinado empleado como especialmente dotado de algunas características positivas o negativas, y en base a éstas circunstancias tenderá a calificarlo favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás características.

"Tendencia Central". - Consiste en calificar a los trabajadores dentro del término medio de ejecución. Esto puede de--berse a que, en muchas ocasiones, el supervisor no está -- del todo familiarizado con el trabajo de los empleados, y por ésta razón se otorgan puntuaciones medias para evitarse problemas y responsabilidades ante los trabajadores eva--luados.

Error Sistemático o Constante. - Es la tendencia sistemática del evaluador considera calificaciones altas (sobreevalorar) a los empleados; o por el contrario, puntuaciones considerablemente bajas (infraevalorar).

Diferencias de los Departamentos. - A menudo sucede que las evaluaciones asignadas difieren considerablemente de un de--partamento a otro. "Tales discrepancias pueden deberse a -- las diferencias reales entre los méritos empleados, o también a las diferencias de interpretación de la escala de -- méritos entre los departamentos". (1)

Diferencias en el Trabajo.- Cuando a los trabajadores de un determinado empleo se les otorgan constantemente calificaciones más altas que a los de otros empleos, deben tenerse en cuenta las diferencias en las actividades del trabajo del evaluado, ya que ésto da lugar a calificar más alto en algunos trabajos y más bajo en otros.

Edad de los Empleados.- A mayor edad se tiende a calificar con puntuaciones más bajas al empleado.

Existen algunos otros errores, pero con los que ya mencionamos, nos podemos dar cuenta de la gran subjetividad que --- existe en los métodos tradicionales.

(1) Tiffin y Mc. Cormick. Psicología Industrial Editorial-Diana. 1959. Págs. 241 - 242.

FINALIDADES U OBJETIVOS DE LA
CALIFICACION DE MERITOS.

Los diferentes objetivos de la calificación de méritos pueden -
quedar divididos:

Para la Empresa:

- Contar con una base objetiva para justificar aumentos de suel
dos.
- Para la promoción de empleados
- Para corregir deficiencias de trabajo
- Para motivar a los trabajadores.
- Identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo de per-
sonal.
- Conocer a quienes considerar cuando exista algún ascenso o va
cante en un puesto normal o de confianza.
- La información que se obtiene, permite establecer criterios y
políticas para la selección adecuada del nuevo personal.

Esta información complementará a la obtenida del Análisis de Pues
tos y del proceso mismo de selección.

- Permite conocer que cualidades pueden ser aprovechadas y desa
rrolladas en el personal.

Para el trabajador:

- Les permite conocer a los trabajadores la calidad de su trabajo
si es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra en un -
nivel de ejecución de acuerdo a los objetivos de su puesto.

- Saber en que aspectos debe mejorar su nivel de ejecución.
- Estimula su esfuerzo, ya que lo vé recompensado, al menos con que pueda tomarse en cuenta para mejoras, cambios, etc. y de ésta manera contar con una buena base para lograr incentivos, mayores beneficios, comodidades, etc.

Para el Supervisor:

- Contar con una técnica de evaluación que trate de reducir errores por falta de tiempo, de subjetividad, etc.
- Lograr mejores relaciones con sus subordinados, o sea más acercamiento ya que propicia una comunicación adecuada con el subordinado, ya que permite a ambos apoyarse y lograr el mejor desempeño.
- Le ayuda a dar una opinión objetiva en los casos de determinar aumentos de sueldo, transferencias, reajustes de personal, ascensos, etc.

Este trabajo no pretende ser una revisión a los métodos antes descritos, por lo que a continuación se describe en forma más amplia el sistema "M.C.I."

ANTECEDENTES DEL M. C. I.

Para la elaboración de éste sistema (M.C.I.) lo primero que se necesitaba era conseguir la identificación de las conductas que con mayor frecuencia son calificadas en la organización, y por lo tanto se hizo una encuesta inicial, que incluyó 20 especialistas en diferentes ramas, a los cuales se les pidió que definieran una lista de 82 conductas en cuanto a: Promoción (elementos de predicción para puestos superiores); Capacitación (elementos sobre conductas deseables en el puesto actual); y Producción (elementos sobre eficiencia en productos de trabajo). Después se procedió a realizar un análisis de contenido basado en: las propiedades observables de la conducta, y el porcentaje de coincidencias y discrepancias de las definiciones mediante aproximaciones por juez, con lo cual se obtuvo una lista de 38 conductas - en las que los especialistas coincidieron al definirlas.

Posteriormente, se elaboraron las definiciones operacionales de éstas conductas, basándose en las propiedades observables de las definiciones recabadas.

En la segunda parte de ésta investigación se elaboró un --- cuestionario para analizar el contenido semántico de las definiciones, el cual les fué aplicado a jefes de personal de 15 empresas. Una vez aplicado el cuestionario, se hizo el - vaciado de los datos obtenidos, y se realizó un análisis de peso semántico en las definiciones, según los datos obtenidos mediante:

- El establecimiento de discrepancias de las definiciones - con el modelo;
- Peso semántico de las definiciones dadas por los sujetos encuestados.
- Reelaboración de las definiciones.
- Cancelación de las definiciones con bajo peso semántico.

- Listado de conductas aprobadas.

Una vez terminado el análisis de los datos, y concluida la fase de depuración de las definiciones operacionales, se obtuvo una lista de las conductas generales a calificar -- que fueron aprobadas, y las cuales se especifican en seguida:

- DEFINICION FINAL DE CONDUCTAS APROBADAS GENERALES

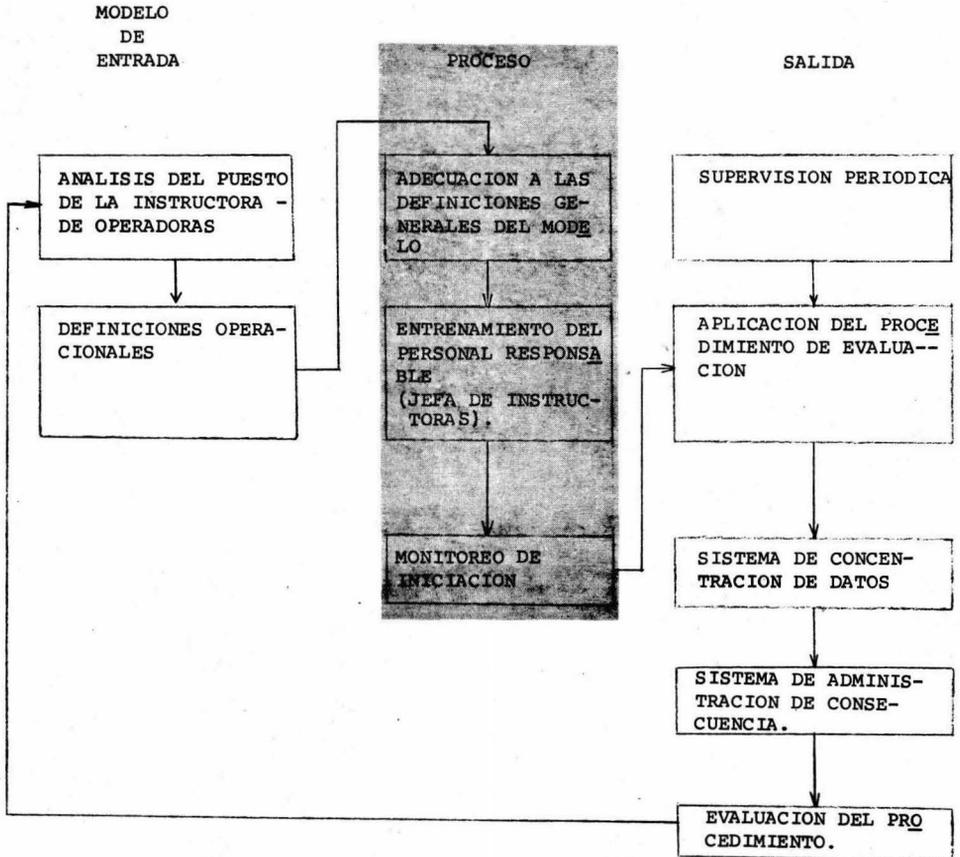
- 1.- **Compañerismo.-** Cada día que el sujeto ejercite o ejecute su trabajo, sin reporte alguno de fricción con sus compañeros.
- 2.- **Infalibilidad** Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del - 100 %, de acuerdo a los estandares de producción y calidad establecidos por la empresa. (Se evaluará al finalizar cada tarea, por medio del reporte del superior).
- 3.- **Perfección.-** Exactitud con que se realiza un trabajo comparado con un estandar. Se evaluará con el reporte del superior o por productos terminados.
- 4.- **Asistencia.-** Que la tarjeta del sujeto no presente ausencia de marca en los días laborales; (lo que se checará semanalmente).
- 5.- **Integridad.-** Que no exista reporte alguno (escritos) sobre uso inapropiado de fondos, equipos, materiales u otros, relacionados con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiendose por esto: violar las reglas para favorecer a alguien en especial. - (Lo que se evaluará por el número de memorandums a este respecto existentes en cada reporte quincenal).
- 6.- **Destreza.-** Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidos por la empresa, (evaluándose cada 15 días de acuerdo con los reportes del jefe inmediato).

- 7.- Comprensión.- Se calificará cuando el jefe inmediato pre sente al sujeto calificado un problema de trabajo, y este alcance los objetivos, ate niéndose a los procedimientos, políticas, y tiempos establecidos por la empresa. (Se evaluará diariamente mediante el reporte - del jefe inmediato).
- 8.- Hab. de Seg.- Que en "x" número de muestras, el trabajador este utilizando el equipo de seguridad adecuado.
- 9.- Conocimiento del Puesto.- Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas de su puesto, elegidas al azar.
- 10.- Conducta.- La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.
- 11.- Mando.- Que el sujeto, dé instrucciones claras, en donde los sujetos a quien se las dá, no ma nifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se - cumple sus instrucciones o nó. (Se evalua rá por medio de registros de muestreo)
- 12.- Creatividad.- Número de diseños que un sujeto presente, - en cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de un producto, apegandose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidas en la - empresa.
- 13.- Cant. de trabajo .- Que el sujeto produzca "x" cantidad de -- piezas diarias, de acuerdo con los estan-- dares; lo cual se evaluará cada día al fin a lizar la jornada, con los reportes del jefe

inmediato.

- 14.- Salud.- Relación inversa al número de días de inca
pacidad otorgados al sujeto, por instancias
oficiales, por motivos ajenos al trabajo.
- 15.- Aprov. del
Tiempo.- Que el sujeto, en tres veces a la semana -
que sea registrado, no realice por más de
un minuto, actividades ajenas al trabajo.
- 16.- Mesura.- Que en los problemas del día de trabajo, -
en opinión del jefe inmediato, el sujeto -
dé respuestas en torno a los problemas - -
planteados, apegados a las políticas y pro
cedimientos generales de trabajo, estable-
cidos por la empresa.
- 17.- Obediencia.- Que el sujeto cumpla con los requisitos y
reglamentos impuestos por la empresa, (lo
que se evaluará mediante muestreos semana-
les).
- 18.- Persistencia.- El número de veces que el sujeto mantenga
su opinión ante un evento cuestionable.
- 19.- Colaboración.- Cada vez que el sujeto ayude a un compañe-
ro para que este alcance los objetivos pre
determinados.
(Se evaluará cada ocasión que el sujeto -
preste su ayuda).
- 20.- Cortesía.- Que el sujeto instigado por verbales, res-
ponda con conductas sociales estereotipadas
mismas que se medirán, preguntando a terce
ros que tan amable y agradable es.

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



Arista Quesada Ma. Griselda. "Una alternativa para la evaluación de personal". Tesis Profesional para Licenciatura en Psic. 1978

1) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, RESPONSABILIDADES, OBJETIVOS -
Y/O METAS.

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

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

2) DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA CONDUCTA.

Una definición operacional debe incluir:

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

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

3) ADECUACION A LAS DEFINICIONES GENERALES.

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

4) ENTRENAMIENTO DE PERSONAL RESPONSABLE.

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

5) MONITOREO DE INICIACION.

Se establecerá un período en el cual se registrará si los evaluadores o jefes de los sujetos calificados están realizando la evaluación de la manera apropiada en cada uno de los casos y si está observando las reglas de calificación establecidas.

6) APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION.

Una vez probado el sistema de medición y definición de las conductas, se procederá a su aplicación en el puesto específico a calificar, con lo que obtendremos la evaluación de -

cada conducta o paquete de conductas.

7) SUPERVISION PERIODICA.

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

8) SISTEMAS DE CONCENTRACION DE DATOS.

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

9) SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CONSECUENCIAS.

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

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

10) EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO.

Esta evaluación deberá ser realizada por un Psicólogo Industrial que determine si se han seguido las normas de calificación establecidas por el modelo, y funcionará como un proceso de retroalimentación, tanto para el evaluador como para el trabajador mismo.

CONSECUENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL MODELO

Se define una consecuencia administrativa para los recursos humanos como: "Toda aquella acción administrativa o del administrador, que pretende afectar la conducta de los empleados y trabajadores, para o hacia el logro de un objetivo organizacional".

Al dar consecuencias administrativas a la conducta, establecemos una línea base así como una línea de comparación para determinar acciones administrativas de acuerdo a cambios, - necesidades de capacitación, etc.

Las consecuencias que se distinguen con mayor frecuencia en la empresa pueden ser:

- Premios
 - Primas
 - Incentivos
 - Capacitación
 - Inducción
 - Rotación
 - Destajos
- etc.

INVESTIGACION DE COSTOS

Deben realizarse estudios sobre la costeabilidad de la eva-

luación, así como un análisis de qué tan costeable es la -- consecuencia administrativa para la empresa y el sistema, - en términos de su beneficio futuro a la organización.

EFFECTOS DE LAS CONSECUENCIAS SOBRE LA CONDUCTA

En ésta parte debemos establecer hasta que punto, una consecuencia modificará la conducta, en cuanto a su incremento - en aquellas actividades que esperamos lo sean, por ejemplo, en el caso de un ascenso, debemos determinar hasta que punto las conductas emitidas en el puesto anterior serán aplicables en el puesto a ocupar, o bien, identificar qué con--ductas son necesarias en éste, que no están en el reperto--rio actual del sujeto, y, siendo éste el caso, implementarlas.

Considerando éstos factores se puede garantizar, que las -- consecuencias administrativas de la calificación, serán basadas en la ejecución del propio trabajador y con la finalidad de crear cambios que favorezcan a la organización.

VENTAJAS DEL M. C. I.

El M.C.I. trata de cumplir con los objetivos principales de la calificación de méritos, reduciendo considerablemente -- las deficiencias y fallas que puede poseer el juicio al calificar, evitando los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, así como incrementando de ésta forma la confiabilidad y validez en las evaluaciones de la conducta-laboral; y por lo tanto permite conocer de manera más objetiva a que trabajadores debe darse preferencia en los ascensos, a cuales pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, que características pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, aumento de salarios, despidos, etc.

Las principales ventajas que presenta el M.C.I. son las siguientes:

- Es una técnica para conocer el rendimiento de los empleados la cual genera un buen control de personal, ya que permite tener un sistema estable y constante de retroalimentación, haciendo hincapié principalmente en ayudar a los empleados a que comprendan, si están actuando adecuadamente, o en qué están fallando específicamente, y de ésta manera estarán en posibilidades de mejorar y perfeccionarse.
- La definición operacional de cada conducta, abarca todos los elementos básicos e importantes que el sujeto debe cubrir en cada unidad de trabajo, de las conductas que se requiere emita el sujeto en su puesto, de ésta manera se logra medir objetivamente, las ejecuciones de los empleados, con lo cual se detectan necesidades de adiestramiento o de capacitación, en las áreas específicas de cada puesto, también ayuda a determinar la mejor distribución de sueldos y salarios, en base a la valoración del trabajo de los empleados de una manera justa, sin dejarnos influir por una calificación basada en la percepción muy particular de cada una de las personas que evalúan.

- La técnica es accesible y simple ya que los términos utilizados son de fácil comprensión para todo el personal - relacionado con el sistema, y el evaluador puede llevarlo a cabo sin dificultad.
- Requiere de calificaciones constantes, lo que permite obtener en el momento oportuno el muestreo adecuado de las tareas a calificar y de acuerdo al puntaje de las mismas, el empleado se haga acreedor a los beneficios estipulados por la empresa.

El M.C.I.

- Trata de eliminar los errores frecuentes de que provee la Calificación de méritos descritos anteriormente ("efecto del halo", tendencia central", etc.).
- Este sistema está basado en la propia ejecución del empleado en la tarea, por lo tanto, los sistemas de medición varían conforme al puesto desarrollado, y la conducta específica que se debe calificar, siendo de ésta manera más objetivo y constante.
- Al establecer un sistema de administración de consecuencias, se trata de incrementar conductas deseables, para lograr los objetivos fijados por la empresa en el Análisis de Puestos.

"UNA APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION
PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE
INSTRUCTORAS DE OPERADORAS".

JUSTIFICACION

Existe una gran necesidad de que como psicólogos del trabajo busquemos nuevos parámetros o alternativas de evaluación, - realizando estudios e investigaciones que conduzcan a lograr mayor objetividad en los programas, ya que de ahí se pueden derivar innumerables beneficios para los recursos humanos.

La presente aplicación trata de medir la valoración del trabajo en relación con la conducta laboral de Instructoras de operadoras, en una empresa nacional, por medio de registros observacionales, que se llevan a cabo: diario, semanal o -- mensualmente, según se considere necesario en cuanto a las conductas a evaluar. Se requiere que las instructoras, por lo menos cumplan con los objetivos fijados por la empresa - en el Análisis de Puestos, en el cuál, se especifican las - actividades que ellas deben realizar, así como los requisitos mínimos que deben tener para desempeñar el puesto. Se - pretende afectar aquellas conductas que no cumplan con las - finalidades necesarias, o sea las conductas deseables que - se encuentren decrementadas, y por lo tanto no logren los - objetivos señalados en el Análisis de Puestos; Para ésto se establece un sistema de administración de consecuencias, -- con el fin, de incrementar dichas conductas.

Cuando se tiene la posibilidad de administrar consecuencias al comportamiento, la adquisición de las conductas laborales por parte de los alumnos, es responsabilidad del instructor.

Si el alumno no aprende, quiere decir que los instructores- están fallando en algo.

El sistema se justifica ya que éste responsabiliza a las -- instructoras, por el aprendizaje de sus alumnas. Es un concepto de responsabilidad (nuevo tal vez), que no descansa - únicamente en las alumnas, ya que si éstas no aprenden, la - instructora no esta cumpliendo con los objetivos de su pues

to, y ésta es la principal razón que justifica la implementación del sistema "M.C.I." en ésta empresa, siendo de -- gran importancia la calidad con la que se les capacita a -- las operadoras.

Con éste estudio se espera que aumente el grado de objetividad confiabilidad y validez en las valoraciones de comportamiento humano en las organizaciones, y también que favorezca a todos los grupos laborales, ya que es una forma de conocer a las personas, dando lugar a que se incremente la comunicación interna de la empresa por medios formales. Ya que la Calificación de méritos tradicional, no cumple -- de una manera objetiva con las finalidades que intenta lograr, las cuales, resultan muy importantes para cualquier empresa.

METODOLOGIA

OBJETIVO

SUJETOS

VARIABLES

MATERIAL

ESCENARIO

PROCEDIMIENTO

RESULTADOS

CONCLUSIONES

OBJETIVO

Demostrar empíricamente que el M.C.I., puede ser aplicado a nivel de instructoras de operadoras.

Disponer programáticamente contingencias administrativas -- que incrementen los comportamientos deseados (conductas de "mérito").

VARIABLES:

Variable Dependiente.- Conductas identificadas, consideradas como las más importantes por la jefa de instructoras, - para que sean evaluadas mediante el sistema M.C.I.

Variable Independiente.- Contingencias de reforzamiento (que incrementen o mantengan los comportamientos deseados) probables elegidas por las instructoras.

SUJETOS:

Instructoras de operadoras de "Teléfonos de México", sindicalizadas, todas del sexo femenino, cuyas edades fluctúan - entre 24 y 40 años, con una escolaridad mínima de Secundaria.

MATERIAL:

Manual para que la jefa de instructoras realice la evaluación de la conducta laboral, que incluye los objetivos, ven

tajas, conductas escogidas definidas operacionalmente, formas de registro, etc.

ESCENARIO:

"Teléfonos de México".

PROCEDIMIENTO:

Siguiendo cada uno de los pasos del M.C.I., el procedimiento se llevó a cabo de la siguiente manera:

Modelo de Entrada.-

Lo primero que se hizo fué un Análisis del puesto de Instructora de operadora mediante una entrevista con su jefa inmediata, en el cuál, se establecieron los objetivos del puesto, sus responsabilidades así como sus metas o conductas finales que debería lograr: De ésta manera se escogieron, junto con la jefa de instructoras las conductas que se consideraron como más importantes para evaluar.

Una vez escogidas las conductas a evaluar se definieron operacionalmente.

Proceso.-

Inmediatamente después se procedió a la adecuación con las definiciones generales, indicándose en cada una de las conductas escogidas, la frecuencia y la forma para registrarlas, elaborando para ésto un manual de entrenamiento (anexo /A). el cuál incluye tablas de vaciado de datos, para facilitar el registro de las conductas.

Posteriormente se le asignó éste manual a la jefa de instructoras para entrenarla en la manera como debía llevar a cabo los registros de las conductas a evaluar. Asegurándose que no existieran dudas después de la explicación, se inició el proceso de registro de dichas conductas, siendo necesario que éste tuviera una duración de un mes, ya que éste es el período correspondiente para la capacitación de las operadoras.

Salida.-

La primera semana se revisó en 2 ocasiones, si la jefa de instructoras estaba llevando a cabo la evaluación, de la manera apropiada. Durante el resto del mes solamente se le supervisó en 3 ocasiones aunque tal vez, no hubiera sido necesario ya que las instrucciones le quedaron muy claras.

Dos días antes de terminar el período de evaluación se procedió a aplicar un cuestionario (anexo D), a cada una de las instructoras evaluadas, con el fin, de identificar posibles reforzadores.

Una vez obtenidos todos los registros, se llevó a cabo un sistema de concentración de datos, y en base a éstos se identificó el nivel de ejecución de cada conducta, para evaluar, en cuál, es necesario su incremento o mantenimiento.

Los resultados obtenidos fueron vaciados en gráficas individuales para cada instructora, y una gráfica general de las conductas evaluadas.

A causa de que las conductas a evaluar resultaron dentro de un nivel de ejecución deseable, o sea, que las instructoras sí están cumpliendo con los objetivos especificados en el Análisis de puestos, en éste caso no fué necesario disponer las contingencias administrativas (que ellas escogieron) para incrementar conductas, sino que únicamente se les felicitó a las 14 instructoras en grupo, (retroalimentación), con el fin de mantener el nivel de dichas conductas.

CONCENTRADO DE
DATOS DEL
M.C.I

EN JULIO DE 1978

ASISTENCIA

NO. DE LA INSTRUCTORA	FECHA	LUGAR	HORA DE V.	ASISTIO	
				SI	NO
1	3-Julio-78	Salón de c.	8:30	X	—
4	3-Julio-78	"	"	X	—
5	4-Julio-78	"	"	X	—
6	4-Julio-78	"	"	X	—
2	5-Julio-78	"	"	X	—
8	5-Julio-78	"	"	X	—
10	6-Julio-78	"	"	X	—
12	6-Julio-78	"	"	X	X
7	7-Julio-78	"	"	X	—
13	7-Julio-78	"	"	X	—
9	10-Julio-78	"	"	X	—
3	10-Julio-78	"	"	X	—
14	11-Julio-78	"	"	X	—
11	11-Julio-78	"	"	X	—

OBSERVACIONES: La instructora No. 12, no asistió el día 6 a las 8:30, llegó a las 10:00 ya que tenía permiso.

ASISTENCIA

NO. DE LA INSTRUCTORA	FECHA	LUGAR	HORA DE V	ASISTIO	
				SI	NO
4	12-Julio-78	Salón de Clase	8:30	X	—
3	12-Julio-78	"	"	X	—
6	13-Julio-78	"	"	X	—
7	12-Julio-78	"	"	X	—
11	14-Julio-78	"	"	X	—
1	14-Julio-78	"	"	X	—
8	17-Julio-78	"	"	X	—
12	17-Julio-78	"	"	X	—
9	18-Julio-78	"	"	X	—
5	18-Julio-78	"	"	X	—
10	19-Julio-78	"	"	X	X
13	19-Julio-78	"	"	X	—
2	20-Julio-78	"	"	X	—
14	20-Julio-78	"	"	X	—

Ovservaciones: La instructora No. 10, pidió un dfa de permiso.

ASISTENCIA

NO. DE LA INSTRUCTORA	FECHA	LUGAR	HORA DE V	ASISTIO	
				SI	NO
2	21-Julio-78	Salón de c.	8:30	X	—
8	21-Julio-78	"	"	X	—
11	24-Julio-78	"	"	X	—
14	24-Julio-78	"	"	X	—
4	25-Julio-78	"	"	X	—
13	25-Julio-78	"	"	X	—
12	26-Julio-78	"	"	X	—
6	26-Julio-78	"	"	X	—
10	27-Julio-78	"	"	X	—
3	27-Julio-78	"	"	X	—
9	28-Julio-78	"	"	X	—
1	28-Julio-78	"	"	X	—
7	31-Julio-78	"	"	X	—
5	31-Julio-78	"	"	X	—

OBSERVACIONES:

INTEGRIDAD

NOMBRE:	FECHA:	SEMANA:
Reportes "NO HUBO REPORTES EN EL MES DE JULIO"		
TOTAL QUINCENAL:		

DESTREZA

DE _____ A _____

INSTRUCTORA	NOMBRE:	FEHCA	HORA	TEMA QUE CORRESPONDE	SI	NO
1		7-Julio-78	8:30		X	—
2		"	9:00		X	—
3		"	9:30		X	—
4		"	11:00		X	—
5		"	11:30		X	—
6		"	12:00		X	—
7		"	12:30		X	—
8		"	13:00		X	—
9		"	13:15		X	—
10		"	13:30		X	—
11		"	14:45		X	—
12		"	14:50		X	—
13		"	14:60		X	—
14		"	15:00		X	—
TOTAL:					14	

DESTREZA

DE _____ A _____

INSTRUCTORA NOMBRE:	FECHA	HORA	TEMA QUE CORRESPONDE	SI	NO
1	14-Julio-78	8:30		X	—
2	"	8:35		X	—
3	"	8:40		X	—
4	"	8:50		X	—
5	"	9:00		X	—
6	"	11:00		X	—
7	"	11:05		X	—
8	"	11:15		X	—
9	"	11:30		X	—
10	"	11:50		X	—
11	"	11:51		X	—
12	"	11:53		X	—
13	"	11:60		X	—
14	"	12:00		X	—
TOTAL				14	

DESTREZA

DE _____ A _____

INSTRUCTORA NOMBRE:	FECHA	HORA	TEMA QUE CORRESPONDE	SI	NO
1	21-Julio-78	8:30		X	—
2	"	8:40		X	—
3	"	9:00		X	—
4	"	9:10		X	—
5	"	8:50		X	—
6	"	9:20		X	—
7	"	9:30		X	—
8	"	10:00		X	—
9	"	11:00		X	—
10	"	13:00		X	—
11	"	13:10		X	—
12	"	13:20		X	—
13	"	13:30		X	—
14	"	13:40		X	—
TOTAL				14	

DESTREZA

DE _____ A _____

INSTRUCTORA NOMBRE:	FECHA	HORA	TEMA QUE CORRESPONDE	SI	NO
1	28-Julio-78	8:00		X	—
2	"	8:10		X	—
3	"	10:00		X	—
4	"	10:10		X	—
5	"	10:20		X	—
6	"	10:30		X	—
7	"	10:50		X	—
8	"	10:55		X	—
9	"	11:00		X	—
10	"	12:00		X	—
11	"	12:10		X	—
12	"	12:15		X	—
13	"	12:30		X	—
14	"	13:00		X	—
			TOTAL	14	

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

INSTRUCTORA	¿DE LAS PREGUNTAS, CUANTAS CONTESTO?	TEMA RELACIONADO A LA PREGUNTA
1	5	Proceso de llamada
2	5	Manejo del equipo
3	4	Uso de ayudas visuales
4	5	Proceso de llamada
5	5	Proceso de llamada
6	5	Proceso de llamada
7	5	Manejo del equipo
8	5	Manejo del equipo
9	4	Uso de ayudas visuales
10	5	Uso de Ayudas visuales
11	5	Uso de ayudas visuales
12	5	Proceso de llamada
13	5	Proceso de llamada
14	5	Proceso de llamada

CONDUCTA

NOMBRE	FECHA	FALTA	TOTAL
NOMBRE:	_____	_____	"NO HUBO FALTAS"
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	

OBEDIENCIA

NOMBRE	FECHA	No. de VIOLACIONES AL REGLAMENTO DEL CT.CAP.	DESCRIPCION

"NO HUBO VIOLACIONES"

CORTESIA

OPERADORA	INST. QUE LA CAPACITO.	RESP. PREG. No. 1	RESP. PREG. No. 2	RESP. PREG. No. 3	RESP. PREG. No. 4
1	1	Si	Si	Si	Casi Siempre
2	2	"	"	"	Si
3	3	"	"	"	"
4	3	"	"	"	"
5	4	"	"	"	Casi Siempre
6	5	"	"	"	Algunas veces
7	6	"	"	"	Si
8	7	"	"	"	"
9	8	"	"	"	"
10	9	"	"	"	"
11	10	"	"	"	"
12	11	"	"	"	"
13	12	"	"	"	"
14	13	"	"	"	Casi Siempre
15	14	"	"	"	Si

CANTIDAD DE TRABAJO

E X A M E N E S

INSTRUCTORA	OPERADORA	TEORICO	PRACTICO	PROMEDIO
1	1)	80	96.6	88.3
2	2)	90	96.6	93.3
3	3)	85	96.6	90.3
	4)	95	86.6	90.3
4	5)	90	96.6	93.3
5	6)	95	100	97.5
6	7)	80	90	85
7	8)	80	100	90
8	9)	90	96.2	93.3
9	10)	85	100	92.5
10	11)	80	100	90
11	12)	90	95.4	92.7
12	13)	95	96.1	95.5
13	14)	100	100	100
14	15)	85	95.4	90.2

1382.2

PROMEDIO GENERAL DE RENDIMIENTO = 92.1

**PRESENTACION GRAFICA
DE LOS RESULTADOS.**

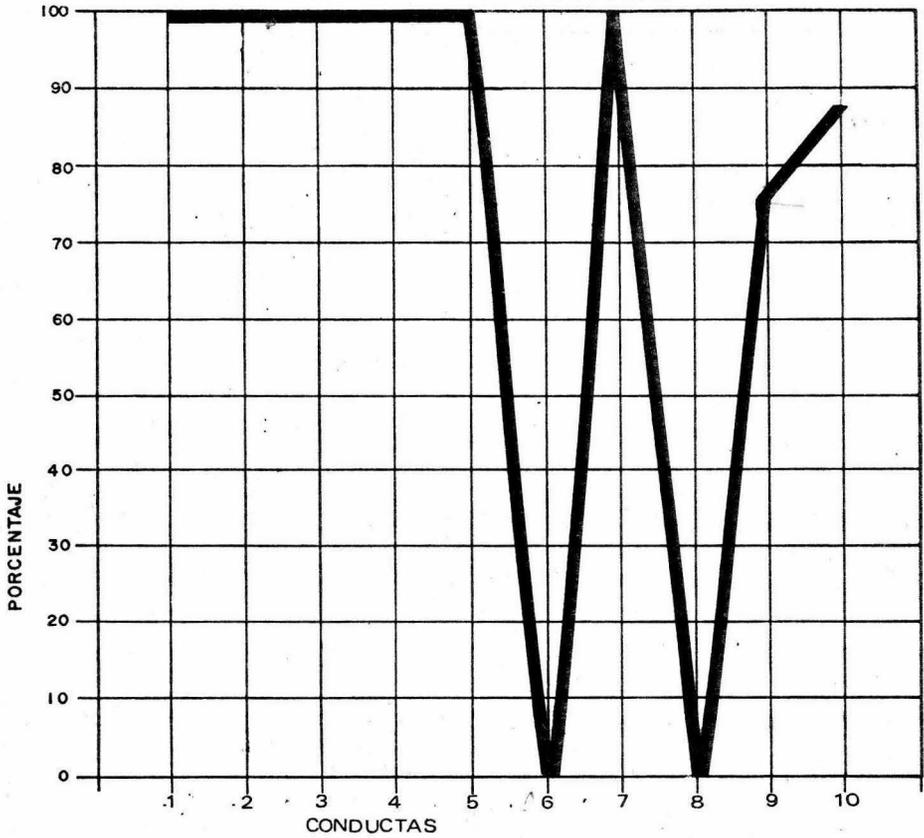
CLAVES DE LAS CONDUCTAS
GRAFICADAS

- 1 = Asistencia
- 2 = Integridad
- 3 = Destreza
- 4 = Conocimiento del Puesto
- 5 = Conducta
- 6 = Creatividad
- 7 = Obediencia
- 8 = Colaboración
- 9 = Cortesía
- 10 = Cantidad de trabajo

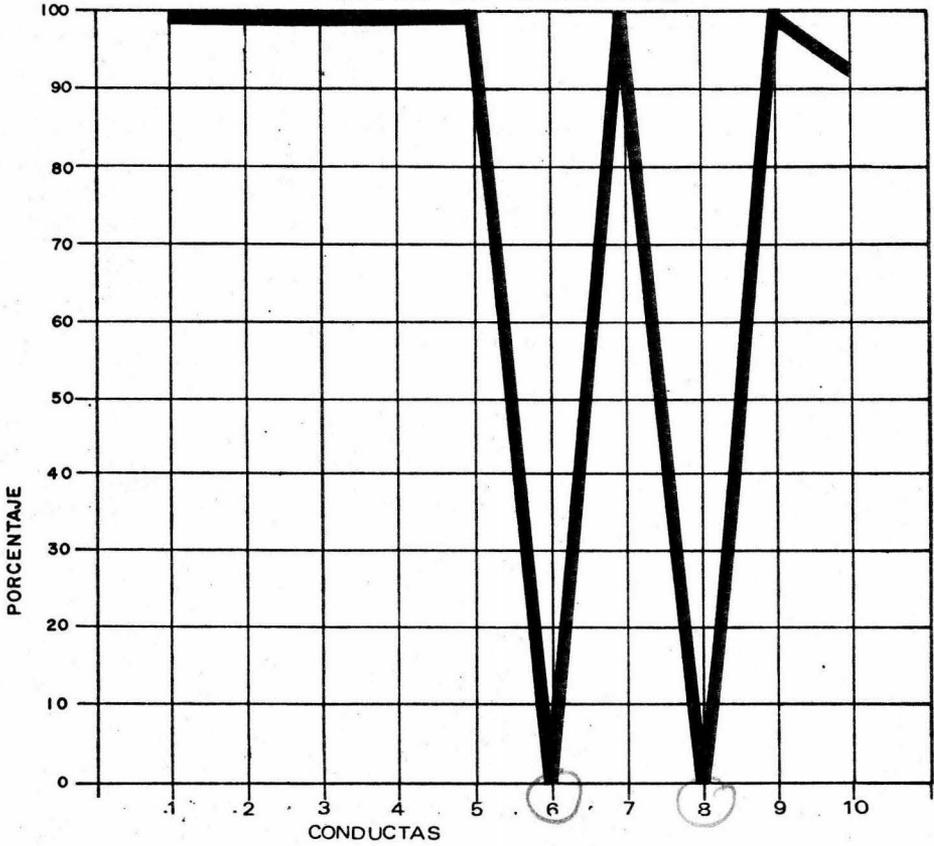
GRAFICAS DE LOS RESULTADOS
A NIVEL INDIVIDUAL

INSTRUCTORA N° 1

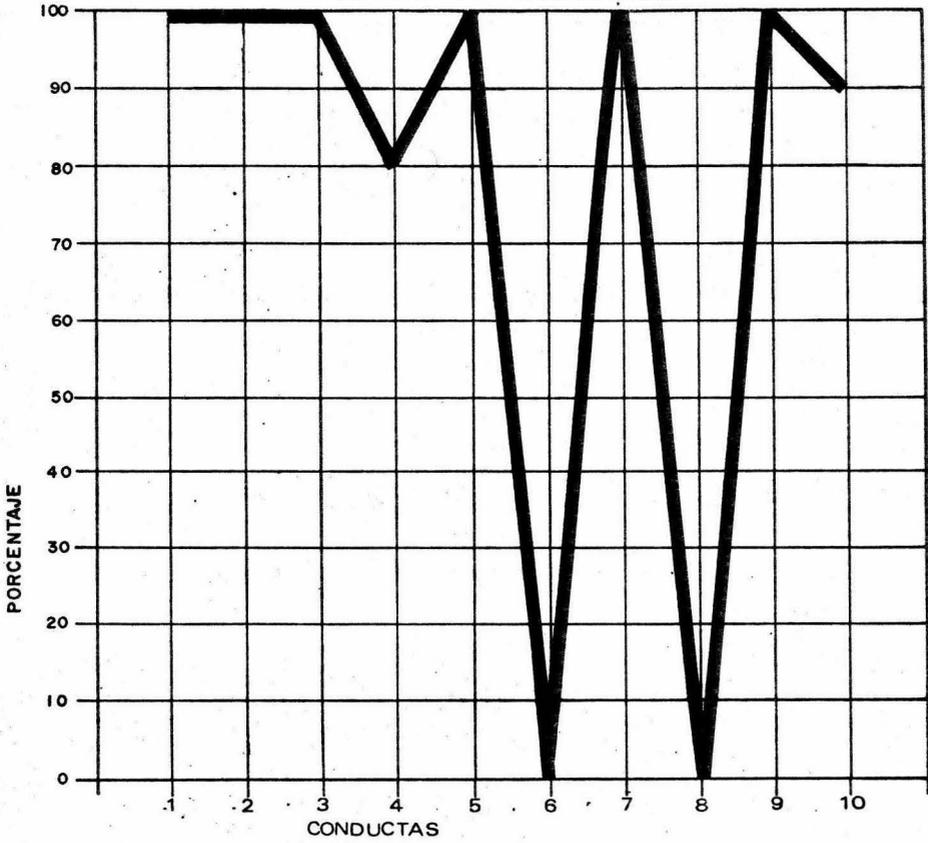
NIVEL DE EJECUCION



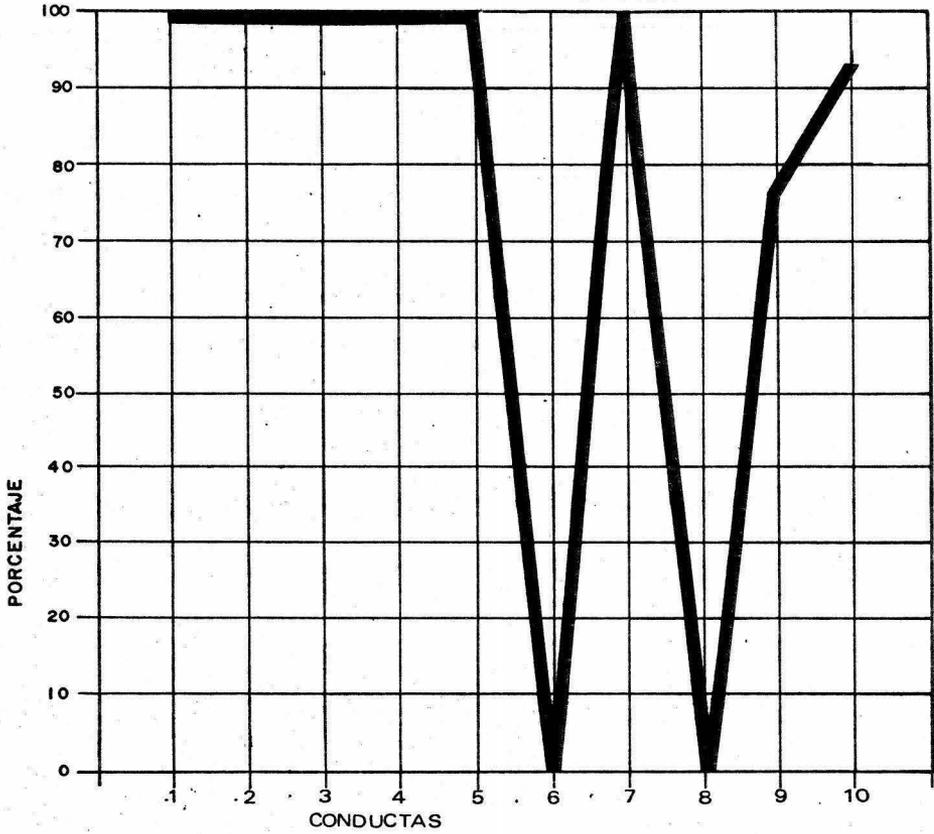
NIVEL DE EJECUCION



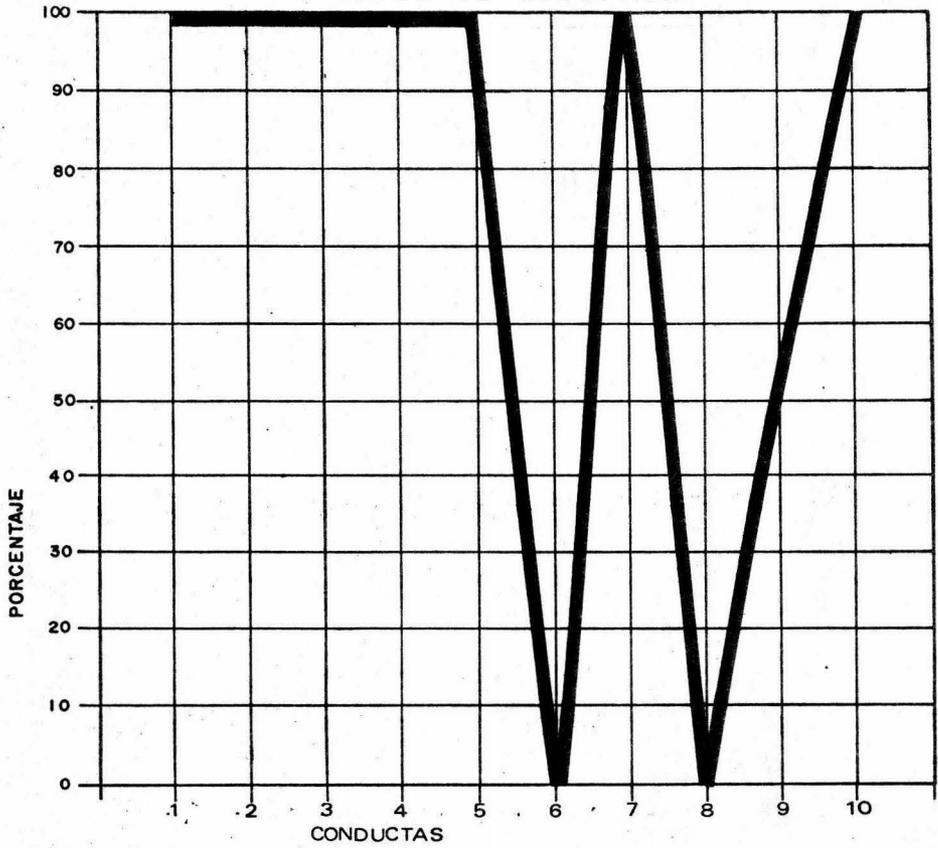
NIVEL DE EJECUCION



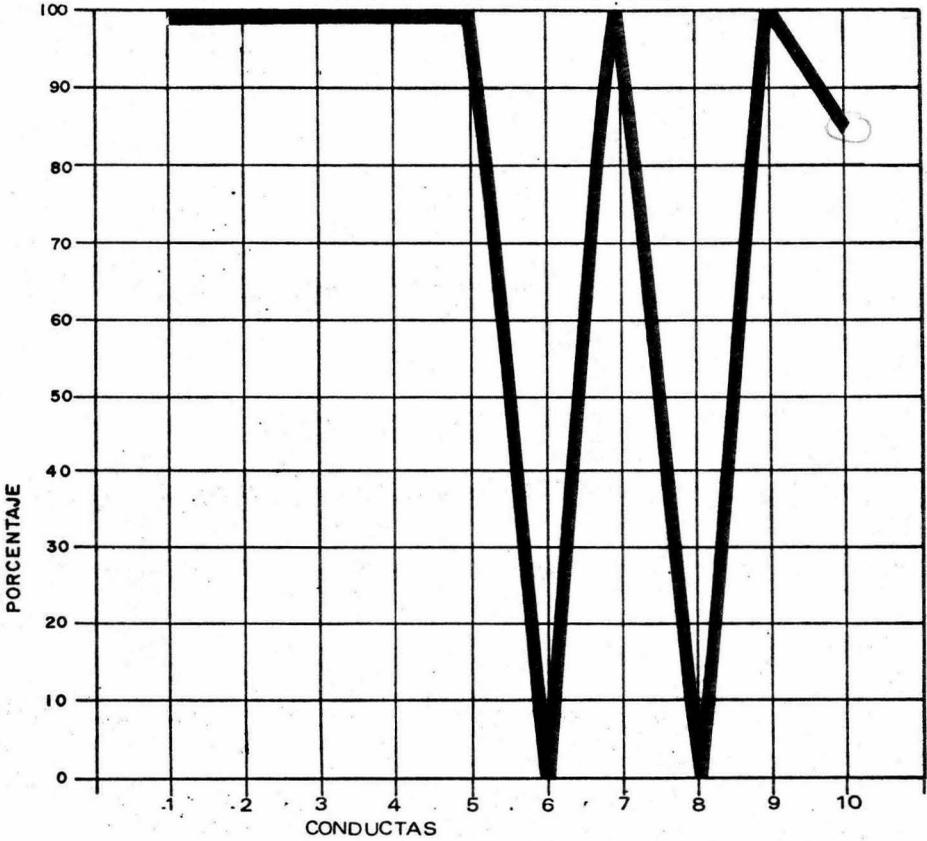
NIVEL DE EJECUCION



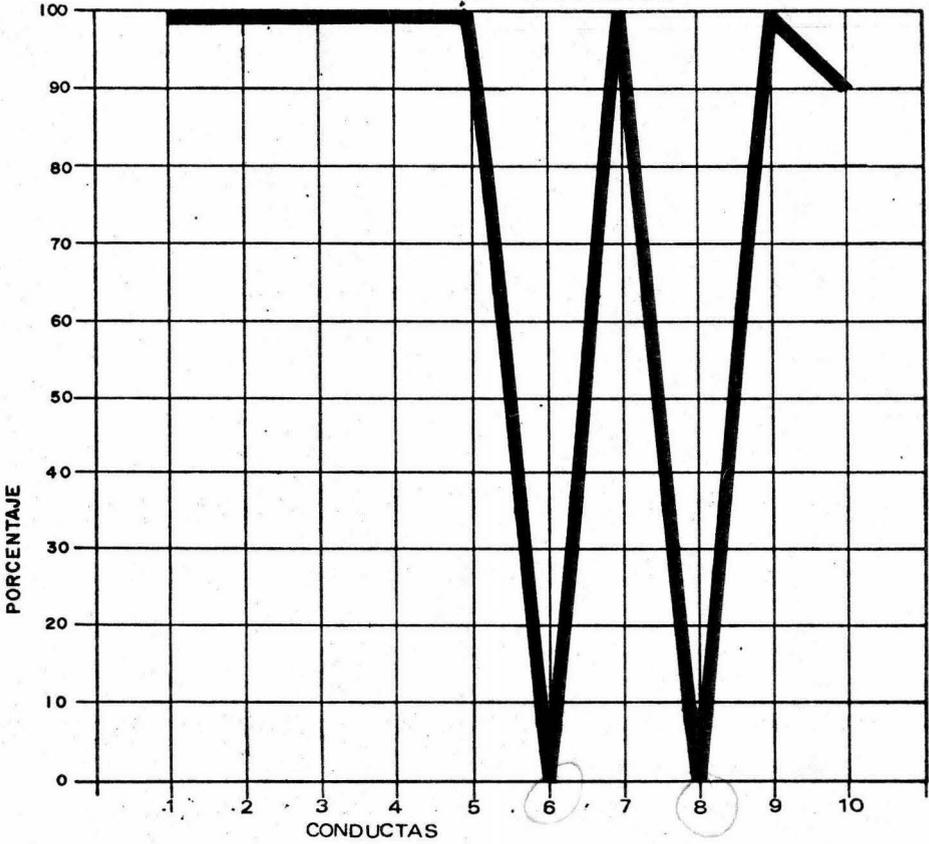
NIVEL DE EJECUCION



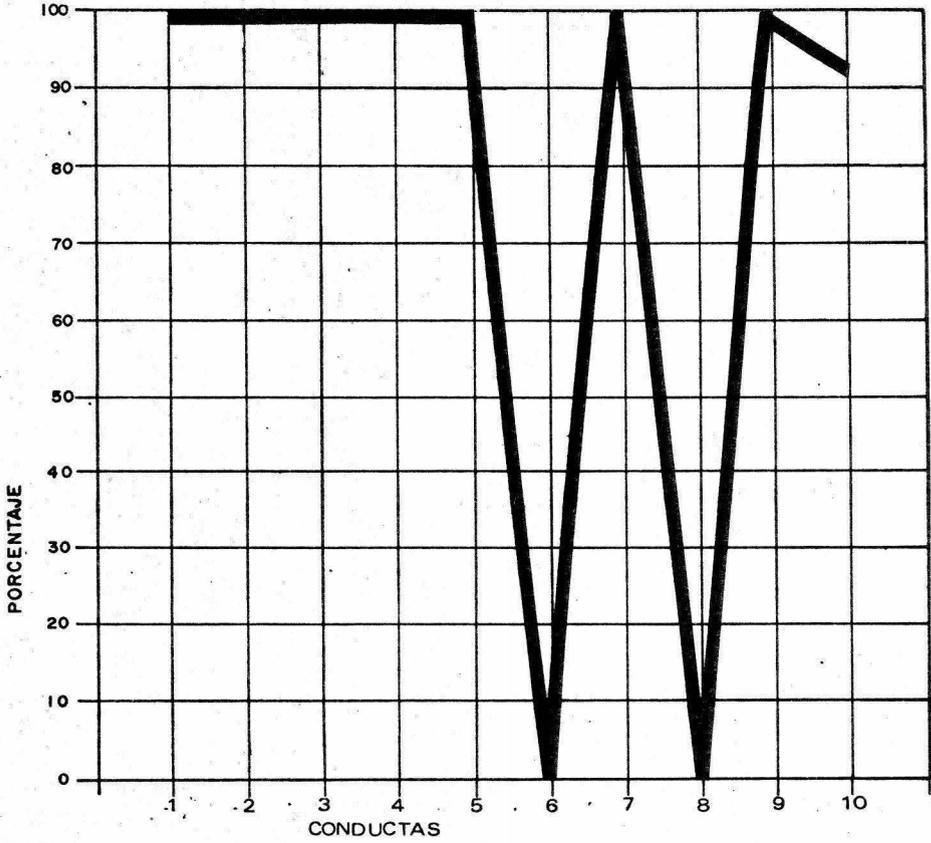
NIVEL DE EJECUCION



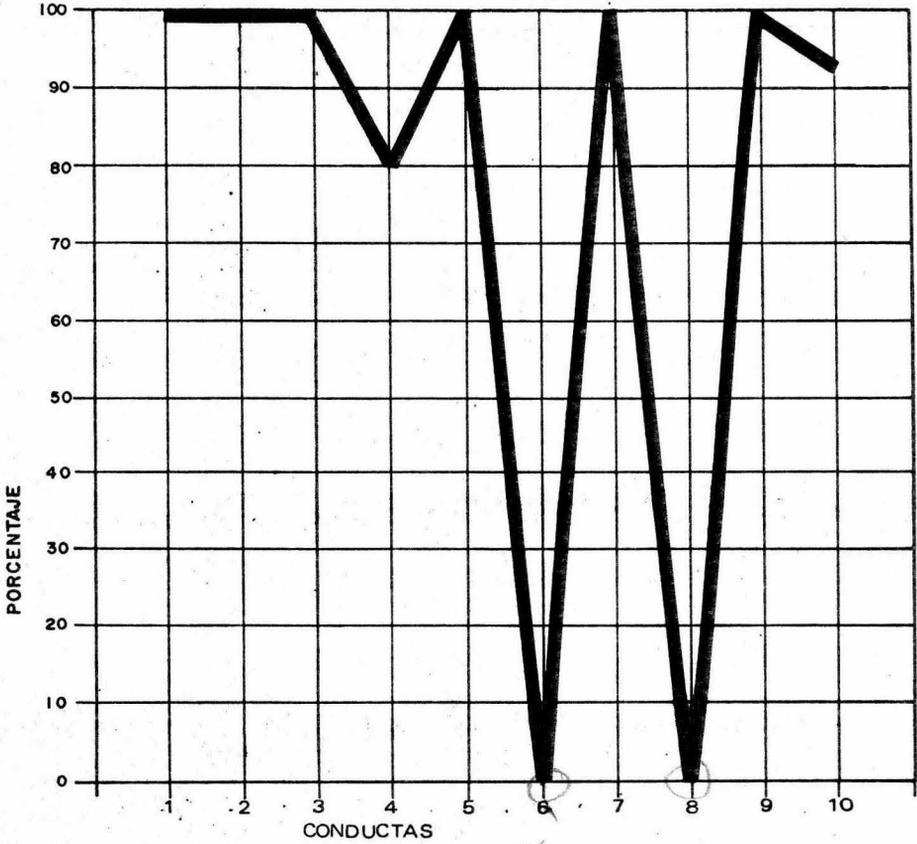
NIVEL DE EJECUCION



NIVEL DE EJECUCION

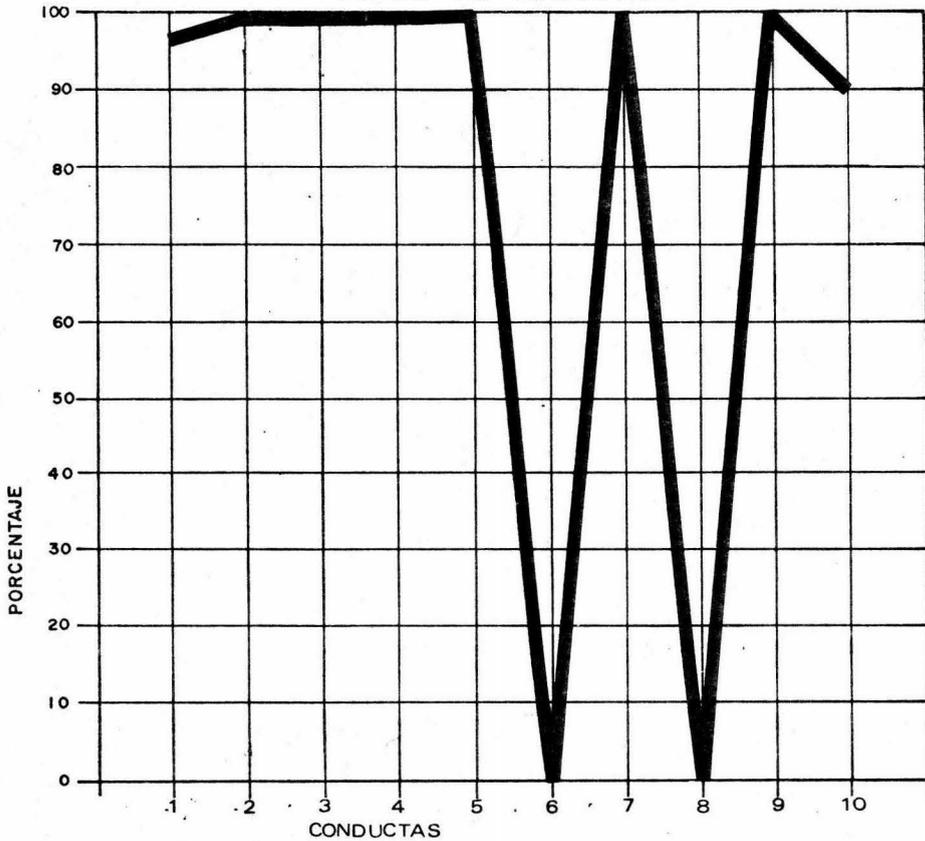


NIVEL DE EJECUCION

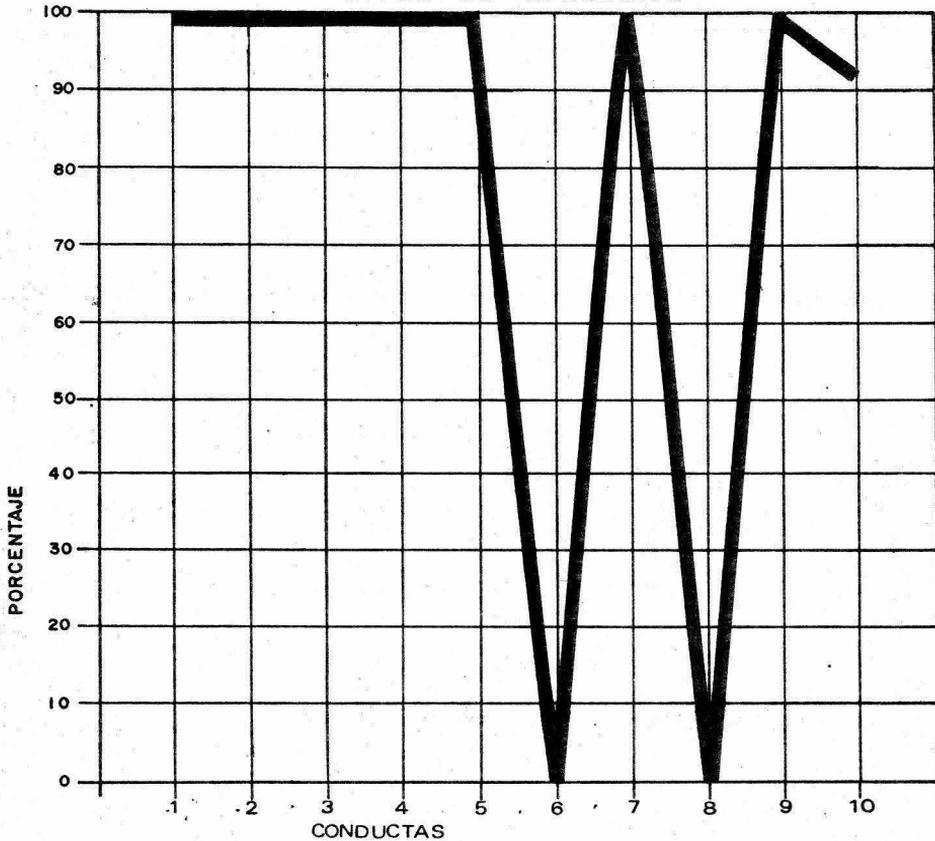


o/s fin

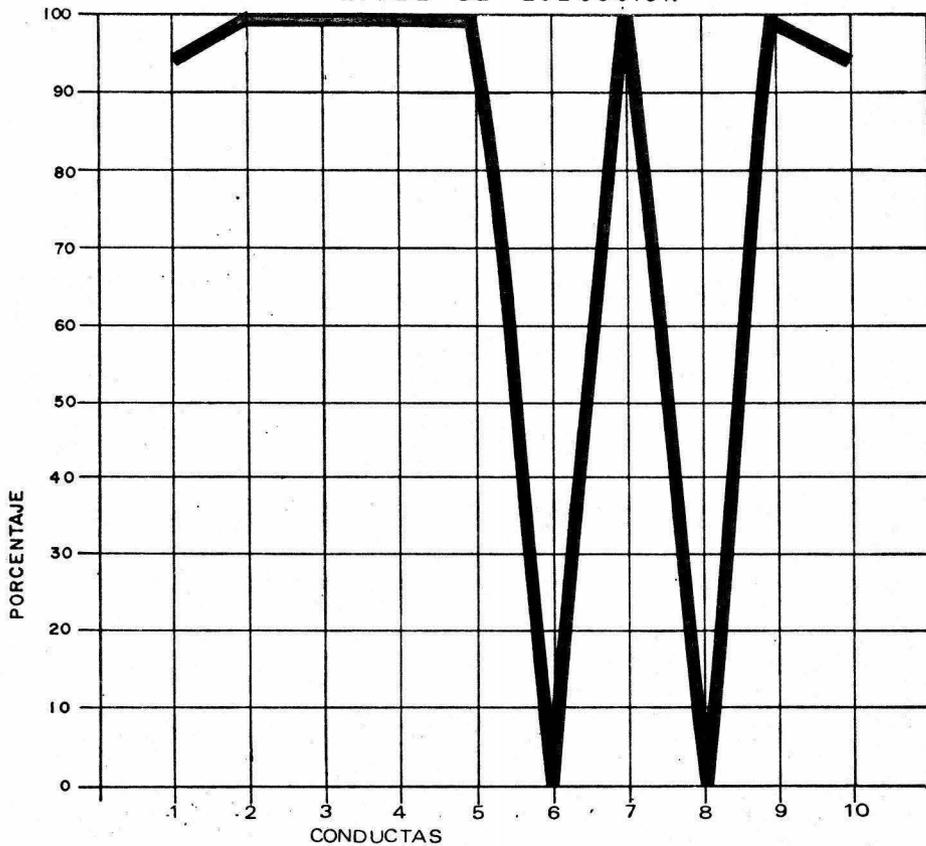
NIVEL DE EJECUCION



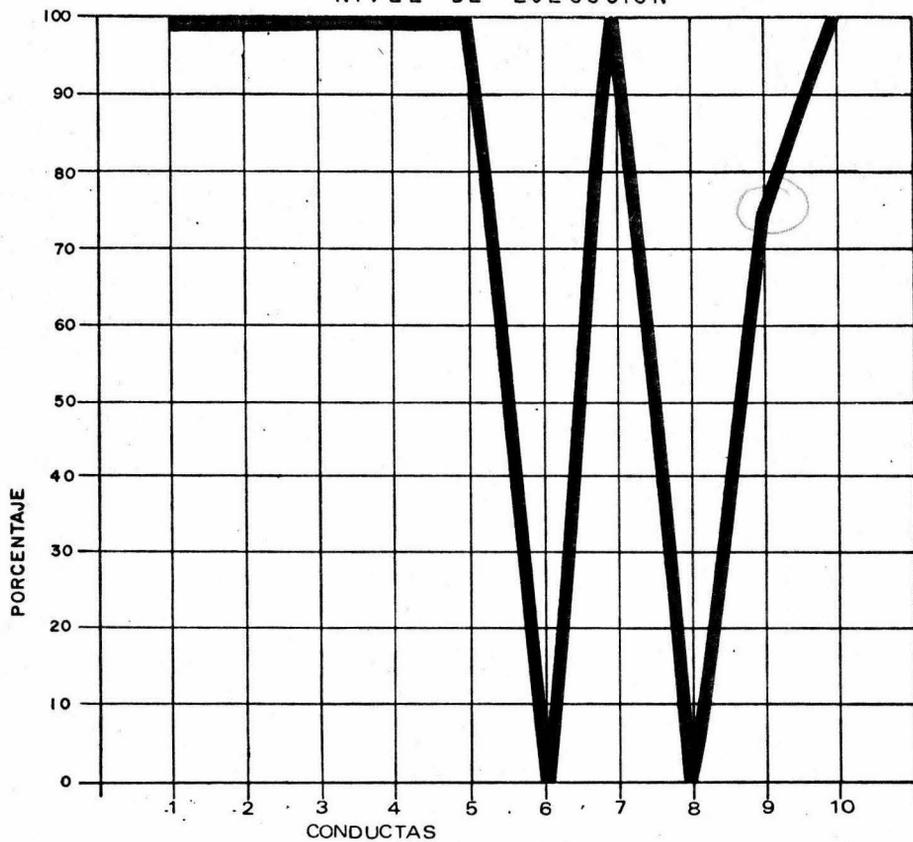
NIVEL DE EJECUCION



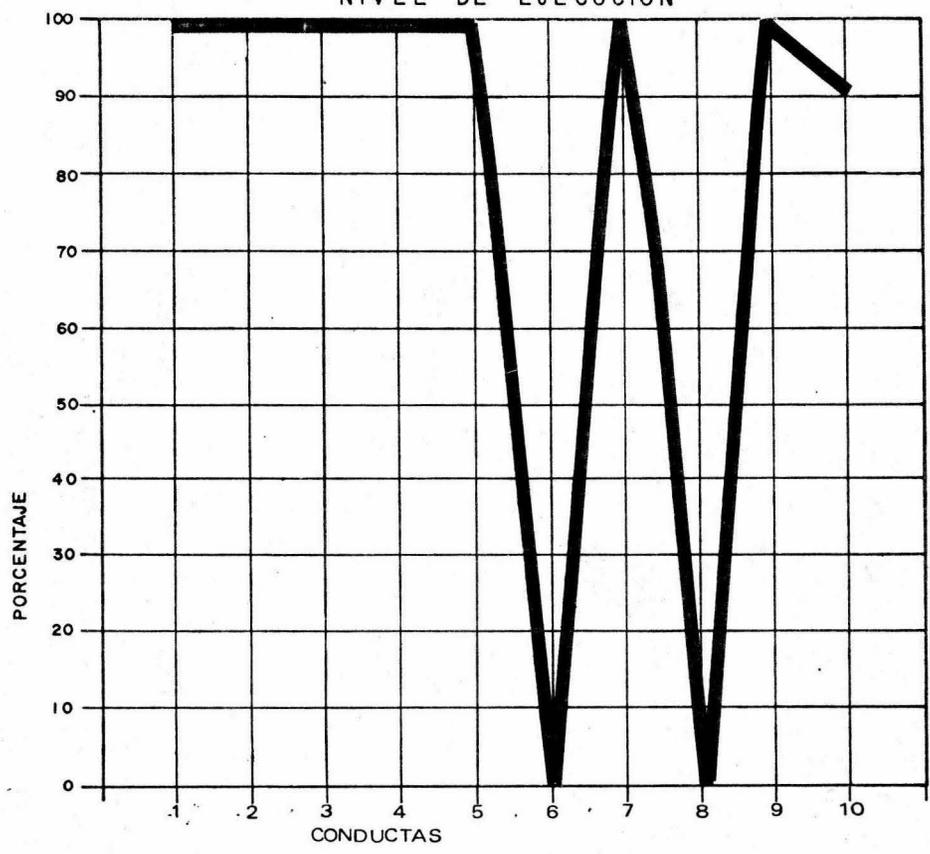
NIVEL DE EJECUCION



NIVEL DE EJECUCION

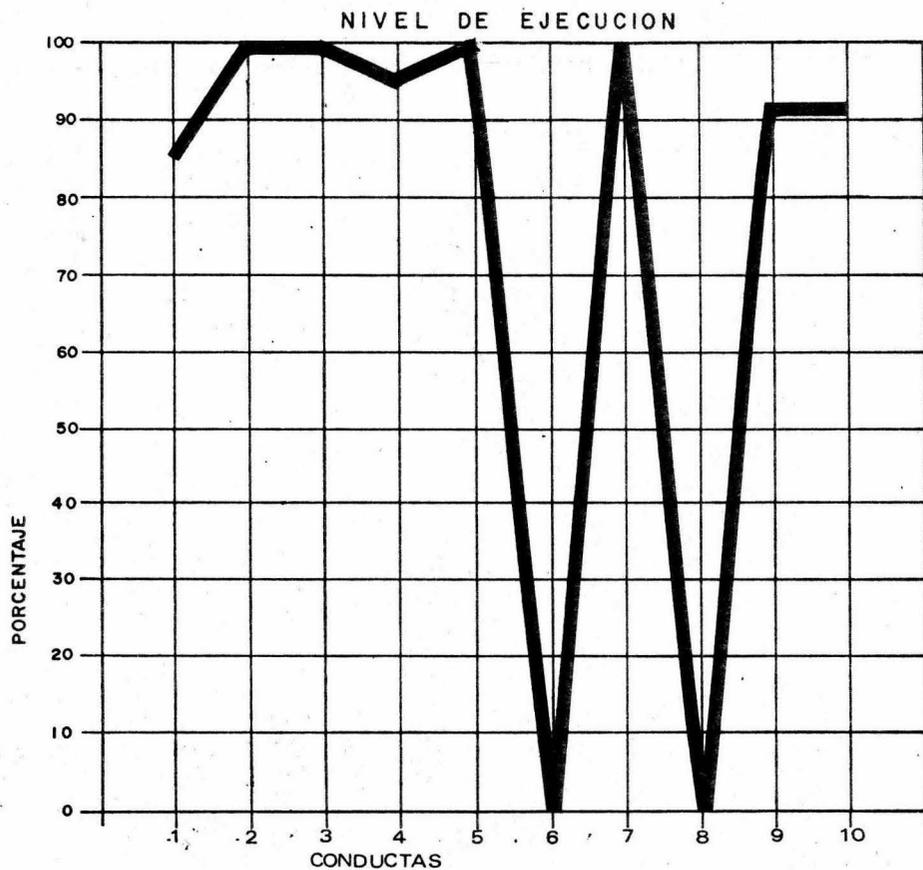


NIVEL DE EJECUCION



A NIVEL DE GRUPO

GRAFICA GENERAL DE LOS RESULTADOS
POR GRUPO



Los resultados obtenidos fueron satisfactorios para la organización ya que se cumplió con el objetivo del puesto en todos los casos.

- En cuanto a Asistencia , los 2 casos registrados están justificados debidamente ya que fueron con permiso.
- En Integridad no hubo un solo reporte.
- En Destreza también se logró un 100 % de registros, (nada raro es esto ya que las Instructoras tienen bastante antigüedad en su puesto y lo dominan).
- En Conocimiento del Puesto, solo dos Instructora fallaron la respuesta relacionada a Ayudas Visuales, y esto fue debido a que ellas conocían como retroproyector al proyector de cuerpos opacos.
- En Conducta, no hubo fallas.
- En Creatividad, no hubo diseños, lo cual no perjudica el cumplir con los objetivos de su puesto, que aunque se es deseable, existe en la organización un departamento responsable de perfeccionar los sistemas de Capacitación.
- En Obediencia, no hubo violaciones.
- En Colaboración, no hubo registros; la rutina de trabajo tiene implícito el alcance de los objetivos, si no sucede así - el objetivo del puesto no se cumple.
- En Cortesía, con el cuestionario aplicado, no hubo quejas.
- En Cantidad de trabajo, que es una de las conductas más importantes, los resultados fueron excelentes. Es necesario hacer notar que 13 de las 14 Instructoras mantuvieron durante el período de Capacitación una relación individualizada que es lo óptimo. Esta relación se mantiene variable de acuerdo al número de contrataciones que se hagan en una época específica del año. X

CONCLUSIONES:

Como pudimos observar a lo largo de éste trabajo, se cumplió con el objetivo fijado de que el M.C.I. puede ser aplicado a nivel - de Instructoras de Operadoras, no siendo necesario en este caso, el incremento de las conductas laborales de las Instructoras, ya que éstas están dentro de un nivel satisfactorio para la empresa.

Al obtener los resultados pudimos darnos cuenta que las conductas de "creatividad" y "colaboración" permanecieron en un nivel de 0% en general. Se concluyó que en realidad éstas 2 conductas salieron sobrando en la evaluación, ya que en las actividades dentro del puesto de Instructora de Operadora no son necesarias para - que ellas alcancen los objetivos deseados. En éste caso, los resultados alcanzados, satisfacen los requerimientos prescritos en el Análisis de Puestos, y lo que se debe vigilar es mantener el nivel de conductas deseables que se evaluaron en ésta ocasión. - Esto se podría lograr llevando a cabo programas de reforzamiento intermitente de acuerdo a los eventos identificados, mediante el cuestionario, por cada Instructora Individual.

Por ésta vez se les dió "retroalimentación" a todas las instructoras en grupo, felicitándolas por su trabajo altamente satisfactorio, ya que el promedio general de rendimiento en las 15 Operadoras capacitadas fué de 92.1, lo cual nos muestra que sus Instructoras las capacitaron adecuadamente.

Probablemente éste motivo se deba a que, en éste período les tocó a razón de una operadora por Instructora, (solamente a la Instructora núm. 3 le fueron asignadas 2 operadoras); tal vez en - otras circunstancias en que el número de operadoras a capacitar sea mayor, los resultados no sean tan sobresalientes, sería cuestión de realizar futuras evaluaciones en dichas circunstancias, ya que en una clase en donde existan varios alumnos, las Instructoras deben tener en cuenta que el repertorio de cada sujeto es diferente.

Por otro lado, generalizándose hacia otras valoraciones, el M.C.I., puede servir para posteriores aplicaciones, evaluando la conducta laboral de profesores de Escuelas, Institutos, Universida-

des, etc., y de ésta manera medir su efectividad en el trabajo, en base al rendimiento y aprovechamiento que hayan adquirido cada uno de sus alumnos; ya que un buen profesor, deberá lograr, que sus alumnos, adquieran el repertorio conductual prescrito en los objetivos del curso.

Por consiguiente, utilizando éste sistema, (M.C.I.) para la evaluación de la conducta laboral o calificación de "méritos", mediremos la conducta mediante observaciones más objetivas que los métodos tradicionales, obteniendo datos verificables por medio de un control exterior.

En las empresas donde los trabajadores gozarán de ciertas prestaciones, se podría implantar éste modelo, y utilizar dichas prestaciones como reforzadores para incrementar o mantener conductas deseables.

Así, en esta empresa dadas las limitaciones sindicales de establecer reforzadores generalizados (como el dinero), será conveniente mantener este nivel de ejecución utilizando reforzadores sociales.

Estando ya instaladas a buen nivel las conductas importantes en las Instructoras, es apropiado utilizar un programa intermitente, para evitar la saciedad y mantener el nivel a tasas altas.

Este programa podrá variar de acuerdo a los sucesivos registros del sistema M.C.I., que al estar basado en el Análisis Experimental aplicado a escenarios Industriales, permitirá controlar y prever las futuras ejecuciones de las Instructoras.

Comparando el sistema M.C.I. con los posibles errores que se pueden presentar en la calificación de méritos tradicional, - explicados anteriormente, se encontraron las siguientes ventajas:

Al estar basado el M.C.I. en los objetivos de cada tipo de puesto, y por sus mediciones objetivas de la conducta, no -- presenta el "Efecto del Halo", ya que la medición de la conducta se hace en base a las ejecuciones laborales definiendo operacionalmente cada conducta a evaluar.

Evita la Tendencia Central, ya que, el supervisor sí se familiariza con el trabajo de los empleados, se hace énfasis en la frecuencia de respuestas, además de que los formatos de - registro no dan ocasión a que se presente éste tipo de error y, por lo mismo, se evita el Error Constante.

Al llevarse a cabo el M.C.I. en base a los objetivos de cada puesto, se evitan las discrepancias entre los departamentos, así como las diferencias en el trabajo, ya que, en el Análisis de Puestos se especifica claramente, cada una de las actividades laborales de cada puesto.

LIMITACIONES:

Una de las limitaciones que se le encuentran a éste sistema, es cuando en alguna empresa, no es posible asignar los reforzadores identificados en los sujetos, ya que, en algunas ocasiones, solo es posible aplicar reforzadores sociales, debido a que los sindicatos muchas veces se opondrán a manejar otro tipo de contingencias de reforzamiento.

En éste caso sería muy difícil poder aplicar consecuencias como el dinero, ya que se tienen que respetar las categorías, como antigüedad, etc.

Sin embargo el sistema nos permitirá tomar en cuenta los niveles de ejecución para futuras promociones o ascensos.

ANEXO "A"

MANUAL PARA LA APLICACION DEL M.C.I.,
QUE LLEVARA A CABO LA JEFA DE INSTRUCCIONES
DE OPERADORAS

CONTENIDO :

INTRODUCCION

MODELO DE ENTRADA

PROCESO

SALIDA

INTRODUCCION

CALIFICACION DE MERITOS

DEFINICION:

Es una medición periódica para llevar a cabo una valoración - sistemática y separada de cada una de las tareas laborales - así como características personales consideradas como mas importantes del trabajador, hechas por el Supervisor, Jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada, que conozca a la perfección, el trabajo del empleado en cuestión, con lo cual se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa de la conducta del trabajador y determinándose su nivel de eficiencia en el puesto.

OBJETIVO:

Dentro de los objetivos de la calificación de méritos existen 2 categorías principales:

a) 'Perfeccionamiento individual' (o clínico).

b) La 'Administrativa'

a) En la Ia. categoría se hace hincapié principalmente en ayudar a los empleados a que comprendan sus buenas cualidades y sus defectos, de manera que tengan cierto punto de arranque para mejorar y perfeccionarse.

b) En el aspecto administrativo la calificación de méritos sirve para:

1.- Promociones y ascensos, teniendo en cuenta los conocimientos que el candidato posea.

2.- Administración de sueldos y salarios, en base a los - méritos de los empleados de una manera justa.

3.- Identificar necesidades de adiestramiento:

En primer lugar puede ayudar a descubrir los campos en que esos conocimientos técnicos de muchos empleados no están a la altura del trabajo exigido, señalado así los defectos de adiestramiento de carácter general que posiblemente pudieran ser corregidos realizando una enseñanza suplementaria.

En segundo lugar las calificaciones pueden ayudar a la identificación de los individuos que necesiten preparación técnica, o un adiestramiento adicional.

4.- Es útil, para que el jefe aprenda más sobre el propio trabajo, y valorar el empleo.

5.- Puede emplearse como parte del expediente disciplinado del empleado, como garantía para el empleado, el superintendente y la Compañía, contra la discriminación, el favoritismo y las acusaciones de éstas prácticas injustas en el trabajo. O tal vez puede no tener utilidad

aparentemente inmediata, en éste caso puede servir como - parte integrante del historial del empleado y es seguro - que en el futuro se presentarán oportunidades de emplearlas.

- 6.- Tratar de incrementar conductas deseables y tratar de perfeccionar deficiencias en el trabajo.

IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA
CALIFICACION DE MERITOS

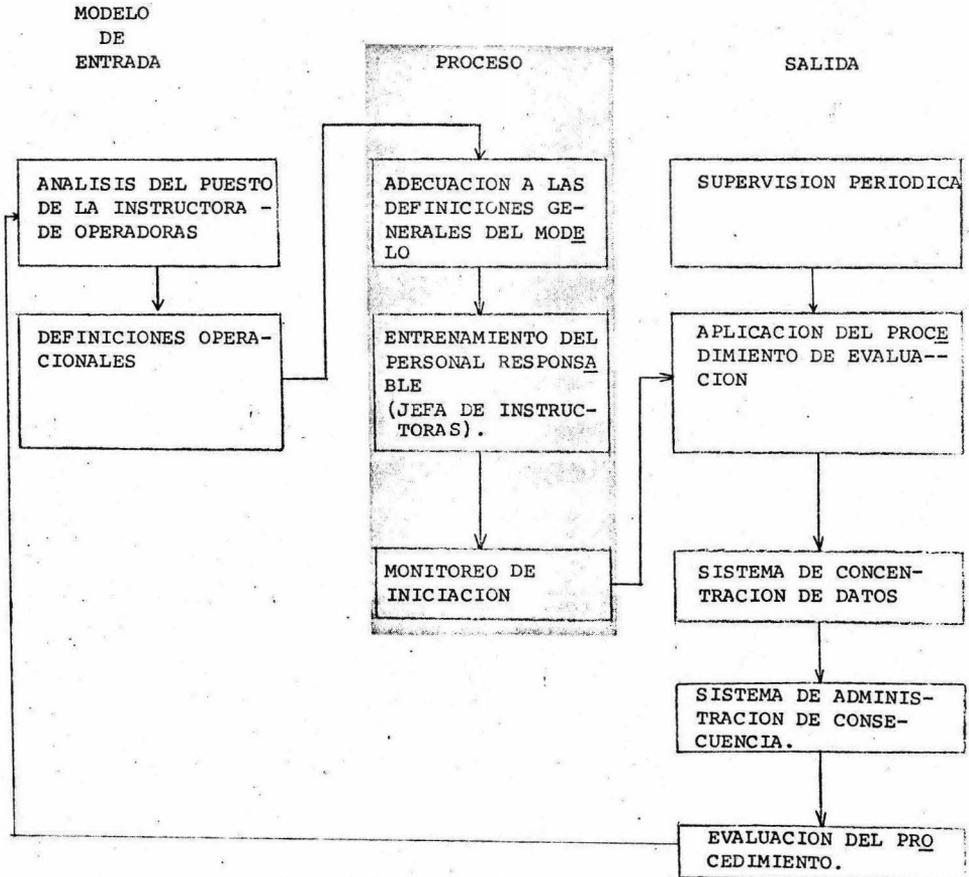
La aportación principal del presente trabajo es proporcionar una técnica de calificación de méritos o una herramienta más objetiva que las tradicionales para evaluar al personal, ya que representa un valioso auxiliar para la administración - porque al obtenerse conclusiones de los datos reales arrojados por la evaluación del personal, se contará con una mayor objetividad y se mostrará más claramente aquellos puntos del trabajo que están débiles y deben ser incrementados o entrenados.

Cuando un empleado bien sea por falta de experiencia o por - alguna otra razón, está realizando constantemente su trabajo de manera defectuosa, el Supervisor o el Jefe inmediato - - harán un gran favor al empleado y a la compañía, al igual -- que así mismos, haciendoselo saber al interesado de una manera delicada y correcta, tratando de explicarle al empleado - en cuestión, en conversaciones privadas con él, los defectos así como de sus buenas cualidades de que adolece. Esto requiere delicadeza, objetividad y un propósito sincero de ayudar al interesado y de ser útil al mismo tiempo a la organización.

Simultáneamente la calificación de méritos se liga en la forma más directa que sea posible, con los análisis de puestos. Se señala con mucha razón que si una empresa tiene fijados - en los análisis de puestos, tanto las funciones o actividades que debe desempeñar un empleado o trabajador, como los - requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto, no es lógico que se le califique sin referencia directa a - esas funciones y a esos requisitos.

Lo primero que debe resultar de la calificación de méritos es sí el empleado ha cumplido con las obligaciones que el Análisis de Puesto le señala, y ha llenado en el período que se califica, aquellos requisitos mínimos que el Análisis señala.

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



ENTRADA:

El modelo en la parte de entrada comprende la descripción del puesto de Instructora de Operadoras, este ya se había obtenido a través del Análisis de Puesto, elaborado anteriormente; y comprende los objetivos y responsabilidades que son inherentes al puesto antes mencionado, para que este modelo de calificación de méritos funcione deberá de hacerse una analogía - entre las conductas que se tienen en el trabajo de Instructora de Operadoras, con las definiciones operacionales dadas - por el modelo mismo (se anexan tales definiciones, y el Análisis de Puesto de Instructora de Operadoras) (Anexo A).

PROCESO:

Dentro del proceso, tendremos la unificación de las definiciones generales del puesto, con las definiciones conductuales - especificadas de la Instructora de Operadoras; en otras palabras tendremos a través de la asignación de conductas, los -- parámetros con los cuales calificar las conductas más importantes o relevantes de las Instructoras de Operadoras.

El paso siguiente será el entrenamiento de usted para que sepa aplicar el modelo a través de registros observacionales y calificar eficientemente al personal a su cargo. (Se anexan formas de registro que se ampliará con una explicación posterior) (Anexo C).

Una vez que usted sea entrenada para llevar a cabo el registro de conductas y calificarlas habrá un monitoreo en el cual se verificará la aplicación de tales registros, es en este - periodo cuando se aclararán dudas y rectificarán errores. -- Una vez que no existan dudas y los errores hallan sido corregidos se procederá a la fase que dentro del modelo de evaluación es llamada de salida.

SALIDA:

Comprende la aplicación del procedimiento de evaluación a través del uso de los registros observacionales para cuantificar las conductas elegidas para su calificación. Se supervisará - su aplicación periódicamente para detectar posibles fallas en la aplicación del modelo para ayudarle en caso de dudas sobre la utilización del mismo.

El tiempo, la forma y los momentos en los cuales se registrará se tratarán con usted para hacerlo de la mejor manera posible sin afectar su trabajo normal, una vez obtenida la calificación de conductas se procederá a la concentración de datos - que nos indicarán la frecuencia de ocurrencia de éstos y se de terminarán los sistemas de Administración de consecuencias.

Estos sistemas (concentración y consecuencias) serán diseñados al obtener los registros y serán enseñados a usted, de manera explícita y sin dejar lugar a dudas.

"ANEXO B"

- ANALISIS DEL PUESTO
DE LA INSTRUCTORA Y

- DEFINICIONES OPERA-
CIONALES DEL MODELO
CENTRO DE INVESTIGA
CION (M.C.I.)

"ANALISIS DEL PUESTO
DE LA INSTRUCTORA"

ANALISIS DE PUESTO

TELEFONOS DE MEXICO, S.A.

1.- Nombre del Puesto: Instructora de Operadoras de
Larga Distancia Internacional

Nivel del Puesto: Sindicalizado

2.- Puestos semejantes Diferencia

Instructores
Técnicos

Tipo de instrucción

3.- Ubicación:

Departamento de Centros de Capacitación

Secciones a su -
cargo:

Ninguna

Lugar: Escuela Tecnológica de San
Juan 1º Piso.

4.- Jefe inmediato: Jefa de Instructoras

5.- Contactos permanentes:

INTERNOS:

a) Con la Jefa de Instructoras Para: Reportar el trabajo -
ejecutado y recibir -
ordenes.

b) Con las Operadoras. Para: Proporcionar la Capa-
citación de Nuevo In-
greso.

EXTERNOS:

Ninguno

6.- Puestos inmediatos

Inferiores

Ninguno

Superior

Jefa de Instructoras

- 7.- Número de -
Instructoras: 14
- 8.- Jornada de
trabajo: 9:00 - 17:00 hrs.
- 9.- Persona
analizada: M.M.
- Tiempo en
Telmex : 12 años
- En el puesto: 5 años
- 10 Analizó: Depto. de Didáctica 6-IV-78
- Revisó: Jefa de Instructoras 10-IV-78

II.-

" DESCRIPCION GENERICA "

Capacita a las operadoras de nuevo ingreso en Contestar, establecer y completar llamadas de Larga Distancia internacional a solicitud - del Abonado y/o de las operadoras distantes en el enlace de las llamadas al interior o exterior de la República Mexicana.

(Contestar, establecer y completar, se encuentran en el anexo 2 detalladas en los Análisis de Procesos correspondientes)

III

" DESCRIPCION ESPECIFICA "

A) Funciones diarias:

Capacita a las operadoras en un período de 26 días hábiles dentro de los cuales trata todo el proceso de las llamadas y el manejo del conmutador.

La Capacitación se hace en un salón de clases a través de exposiciones verbales y apoyos visuales con prácticas - en el conmutador.

A continuación se describe la capacitación que se proporciona en los diferentes días del período:

- El 1º , 2º, 3º, y 4º día, se capacita a las operadoras - en el uso del material de operación que se describe en el punto 5 de las funciones diarias de la operadora.
- Del 5º al 26º día, se capacita a las operadoras en - el trámite de los diferentes tipos de llamadas.

NOTA: En el anexo 1 se encuentra el contenido de la Capa citación en cada día.

En el anexo 2 se encuentran los análisis de las llamadas de teléfono a teléfono (T-T) y de Persona a persona (P-P), -

que son las más importantes y usuales en el servicio telefónico.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A) Conocimientos necesarios:

- Requiere conocer el funcionamiento y operación del equipo de conmutación en c/u de las llamadas, así como su fraseología.
- Requiere leer escribir y traducir el idioma inglés.
- Requiere habilidad manual para establecer y tramitar las llamadas.
- Matematicas (operaciones básicas)
- Escolaridad equivalente a Secundaria

- B) Experiencia: Como Operadora de 1 a 2 años
- C) Criterio Aplicar e interpretar los -
procedimientos de trabajo.
- D) Iniciativa Ninguna
- E) Requisitos Físicos Edad superior a 17 años, -
sexo femenino y oído, vista,
riñones y coordinación motriz
normales.
- F) Esfuerzo mental y/o visual: Seguir los procedimientos si
multáneos de varias llamadas
e insertar la clavija en los
jacks en que se anuncian lla
madas.
- G) Responsabilidad en bienes: Diadema con micrófono y audí
fono.

- H) Responsabilidad en trámites: Seguir el proceso de Capacitación adecuadamente.
- I) Responsabilidad en supervisión: Supervisa a las operadoras - en la adquisición de las con ductas requeridas por el - puesto.
- J) Responsabilidad en discreción: Ninguna
- R) Responsabilidad en contacto con el público: Ninguna
- L) Medio ambiente y posición: Trabaja en áreas con aire - acondicionado, luz artificial, de pie en el salón de clases y sentada en el - conmutador en las prácticas
- M) Riesgos y enfermedades: Ninguna

DATOS SOBRE CAPACITACION

_ Requiere capacitación en la operación del equipo y procesos de llamadas.

_ Requiere capacitación en el uso de medios audiovisuales (Retroproyector, transparencias), para proporcionar la capacitación a las operadoras.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA TRAMITE DE LLAMADAS

CAPACITACION TECNICA DIDACTICA

L. D. INT. L. D. NAC.
S. E.

CONTESTAR- ESTABLECER-COMPLETAR

LUGAR: METROPOLITANA

ANÁLIZO: DIDACTICA-JEFA DE INSTRUCTORA DE TRAFICO

APROBO:

TIPO DE LLAMADA: TELEFONO

OBSERVACIONES: 09 Local

DIAGRAMA NO. 2

HOJA DE 3

FECHA: Abril 12 1978

RESUMEN

SIMBOLOS	CANT.	TIEMPOS
OPERACION	32	CONTESTAR
TRANSPORTE	-	ESTABLECER
INSPECCION	10	COMPLETAR
ESPERA	4	
ALMACENAMIENTO	1	
TOTAL		TOTAL

No. DE INTERVENCIONES

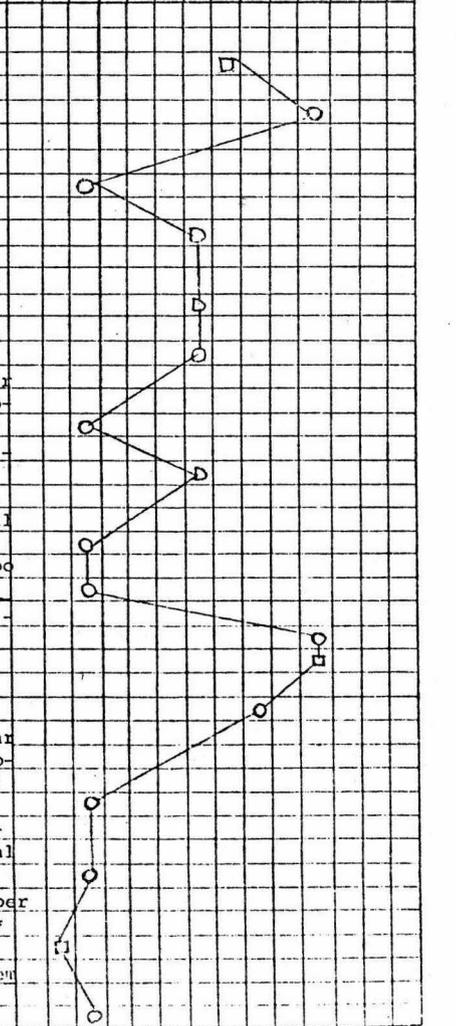
No	OTROS	MENSAJERA	AUXILIAR	OP. TARIFA	OP. RUTAS	ABONADO DIS.	ABONADO	OPERADORA
----	-------	-----------	----------	------------	-----------	--------------	---------	-----------

ACTIVIDADES

		5"
23		Observar placa de ID 1.5"
24		Anotar numero de origen 7"
25		Operara llave de borrar en placa de ID .5"
26		Esperar señal de llamada 6" TI
27		Esperar contestación del numero distante - 10" TI
28		Contestar numero distante 1" TI
29		Operar llave de hablar en posición de monitorear 2"
30		Esperar se inicie la conversación 3"
31		Regresar llave de hablar a posición normal .5"
32		Operar llave de tiempo .5"
33		Terminar anotaciones - 12" TI
34		Revisar datos 4"
35		Introducir boleta en buzón 1"
36		Operar llave de hablar en posición de monitorear cada minuto (Ti) .5"
37		Regresar llave de hablar a posición normal .5"
38		Observar lámparas supervisoras (conclusion)* .5"
39		Regresar llave de tiempo a posición normal .5"

NUMERO DE INTERVENCIONES

TIEMPO SEGS.	LAMPARA	LLAVE	TECLADO	CORDON	TRONCAL	EQUIPO	PANTALLA	BUZON	CASILLERO	TELEBOLETA	KARDEX	IG. REF.	OTROS
--------------	---------	-------	---------	--------	---------	--------	----------	-------	-----------	------------	--------	----------	-------



"DEFINICION OPERACIONAL
DE LAS CONDUCTAS APRO-
BADAS POR EL MODELO -
CENTRO DE INVESTIGACION"

- DEFINICION FINAL DE CONDUCTAS APROBADAS GENERALES

- 1.- Compañerismo.- Cada día que el sujeto ejercite o ejecute su trabajo, sin reporte alguno de fricción con sus compañeros.
- 2.- Infallibilidad Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del - 100 %, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa. (Se evaluará al finalizar cada tarea, por me dio del reporte del superior).
- 3.- Perfección.- Exactitud con que se realiza un trabajo comparado con un estándar. Se evaluará con el reporte del superior o por productos terminados.
- 4.- Asistencia.- Que la tarjeta del sujeto no presente ausencia de marca en los días laborales; (lo que se checará semanalmente).
- 5.- Integridad.- Que no exista reporte alguno (escritos) sobre uso inapropiado de fondos, equipos, materiales u otros, relacionados con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiéndose por esto: violar las reglas para favorecer a alguien en especial. - (Lo que se evaluará por el número de memorandos a este respecto existentes en cada reporte quincenal).
- 6.- Destreza.- Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidos por la empresa, (evaluándose cada 15 días de - - acuerdo con los reportes del jefe inmediato).

- 7.- Comprensión.- Se calificará cuando el jefe inmediato pre sente al sujeto calificado un problema de trabajo, y este alcance los objetivos, ate niéndose a los procedimientos, políticas, y tiempos establecidos por la empresa. (Se evaluará diariamente mediante el reporte - del jefe inmediato).
- 8.- Hab. de Seg.- Que en "x" número de muestras, el trabajador este utilizando el equipo de seguridad adecuado.
- 9.- Conocimiento del Puesto.- Que el sujeto sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de cinco tareas de su puesto, elegidas al azar.
- 10.- Conducta.- La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.
- 11.- Mando.- Que el sujeto, dé instrucciones claras, en donde los sujetos a quien se las dá, no ma nifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se - cumple sus instrucciones o no. (Se evalua rá por medio de registros de muestreo)
- 12.- Creatividad.- Número de diseños que un sujeto presente, - en cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de un producto, apegandose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidas en la - empresa.
- 13.- Cant. de trabajo .- Que el sujeto produzca "x" cantidad de -- piezas diarias, de acuerdo con los estan-- dares; lo cual se evaluará cada día al fi nalizar la jornada, con los reportes del jefe

inmediato.

- 14.- Salud.- Relación inversa al número de días de inca pacidad otorgados al sujeto, por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.
- 15.- Aprov. del Tiempo.- Que el sujeto, en tres veces a la semana - que sea registrado, no realice por más de un minuto, actividades ajenas al trabajo.
- 16.- Mesura.- Que en los problemas del día de trabajo, - en opinión del jefe inmediato, el sujeto - de respuestas en torno a los problemas - - planteados, apegados a las políticas y pro cedimientos generales de trabajo, establecidos por la empresa.
- 17.- Obediencia.- Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa, (lo que se evaluará mediante muestreos semanales).
- 18.- Persistencia.- El número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.
- 19.- Colaboración.- Cada vez que el sujeto ayude a un compañero para que este alcance los objetivos pre determinados.
(Se evaluará cada ocasión que el sujeto - preste su ayuda).
- 20.- Cortesía.- Que el sujeto instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas mismas que se medirán, preguntando a terce ros que tan amable y agradable es.

ANEXO "C"

- ADECUACION A LAS DEFINICIONES DEL MODELO y
- FORMATOS DE REGISTRO.

"ADECUACION A LAS
DEFINICIONES"

ASISTENCIA:

Que la lista de la Instructora de Operadoras no presente ausencia de marca en los días laborales, lo que se chechará semanal mente.

INTEGRIDAD:

Que no exista reporte alguno (escritos) sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionados con el manejo tendencioso de las relaciones obrero - patronales, entendiendose por ésto: violar las reglas para favorecer a alguien en especial.

Se evaluará cada 15 días, con el número total de reportes que entregue la jefa de Instructoras a la sección de medios Audio visuales, del uso inadecuado que la Instructora haga de su - equipo y material (como su equipo de Operadora), para favorecer a alguien en especial.

Para ésto utilizará la siguiente forma de registro:

Reporte general para todas las Instructoras

NOMBRE:	FECHA:	SEMANA:
Reportes		
		TOTAL QUINCENAL:

DESTREZA:

Rapidez y exactitud que la Instructora muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas pre-establecidas por la empresa.

La jefa de Instructoras acudirá a los salones para verificar si en ellos la Instructora está capacitando a las Operadoras en el tema correspondiente al programa.

Se evaluará una vez a la semana, de acuerdo con el programa - de Capacitación.

				DE _____	A _____	
INSTRUCTORA	NOMBRE:	FECHA	HORA	TEMA QUE -		
				CORRESPONDE	SI	NO
1)						
2)					—	—
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						
11)						
12)						
13)						
14)						
				TOTAL:		

CONOCIMIENTO DEL PUESTO:

Que la Instructora de Operadoras sea capaz de mencionar cada uno de los pasos necesarios para la ejecución de 5 tareas de su puesto, elegidas al azar.

La de jefa de Instructoras preguntará a la Instructora, una vez al mes todos los pasos que deberán realizarse para ejecutar 5 - tareas del total que debe llevar a cabo, al azar.

Para ésto deberá anotar la pregunta que hizo, y la respuesta li teral de la instructora.

Las preguntas deberán ser relacionadas con:

- a) Manejo del equipo de Operadora y del conmutador
- b) Proceso de una llamada
- c) Conocimientos de los temas de Capacitación
- d) Conocimiento de las ayudas visuales

La forma para cubrir éstos datos es:

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

CONDUCTA:

Ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.

CREATIVIDAD:

Número de diseños por escrito que una Instructora presente en cuanto a modificación y/o creación en diseño o modificación - del sistema de capacitación, apegándose a las políticas y procedimientos generales de la empresa.

OBEDIENCIA:

Que la Instructora cumpla con los requisitos y reglamentos -
impuestos por la empresa.

COLABORACION:

Cada ocasión que el sujeto ayude a otro sujeto para que alcan
ce los objetivos predeterminados.

CORTESIA:

Que el sujeto instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando a terceras que tan amable y agradable es.

Al finalizar el periodo de capacitación por medio de un cuestionario se les preguntará a las operadoras que tan amable y agradable les pareció su Instructora.

CORTESIA

1.- ¿diariamente que llega al salón de clases saluda a todo el grupo?

Si _____; No _____

2.- ¿Cuando termina la clase se despide del grupo?

Si _____; No _____

3.- ¿Cada vez que usted le hace una pregunta de alguna duda que tiene, se la contesta?

Si _____; No _____

4.- ¿En general le pareció amable y agradable su instructora?

Si _____; Casi siempre _____; Algunas veces _____

Casi nunca _____; No _____.

CANTIDAD DE TRABAJO

Que la Instructora capacite al número de Operadoras que se le asignaron, de acuerdo a los estándares pre-establecidos al finalizar el periodo de entrenamiento.

La jefa de Instructoras aplicará un exámen teórico-práctico al finalizar el periodo de capacitación a cada una de las Operadoras para verificar la adquisición de las conductas finales deseadas.

El exámen teórico se llevará a cabo por escrito y en el práctico se registrará por medio de una lista checable en la cual la jefa de Instructoras debe observar que cada una de las Operadoras cumpla con las conductas finales esperadas, (Contestar, - establecer y completar llamadas) marcando con un "sí" en caso afirmativo y con un "no" en caso contrario.

"PRIMER EXAMEN PARA T.C.A., L.D. INTERNACIONAL"

1.- ¿QUE FUNCIONES TIENEN LAS LLAVES VERDE Y ROJA?

2.- ¿CUAL ES EL CORDON DE CONTESTAR Y CUAL EL COMPLETAR?

3.- ¿QUE INDICAN LAS LAMPARAS DE SUPERVISION?

4.- ANOTA LOS MINUTOS COBRABLES DE LAS SIGUIENTES LECTURAS:

A.- _____

B.- _____

C.- _____

D.- _____

5.- ¿QUE NUMEROS MARCAS EN :

COMUTACION LOCAL _____

COMUTACION DISTANTE _____

COMUTACION INTERNACIONAL _____

6.- DAR 2 EJEMPLOS DEL KARDEX DE MANO DE LAS SIGUIENTES VIAS.

A.- Circuito Manual.

B.- Pais con marcacion directa. (como U.S.A.)

C.- Pais habilitado por semiautomatico.

D.- Pais con marcacion semiautomatica.

E.- Pais habilitado via A.T.T.

7.- ESTANDO EN LA POS. DE RUTAS QUE INFORMACION PROPORCIONAS EN LOS SIGUIENTES CASOS;

LUGAR DESEADO (1) _____

LUGAR DESEADO (2) _____

LUGAR DESEADO (3) _____

LUGAR DESEADO (4) _____

8.- QUE OTRAS INFORMACIONES SE PROPORCIONAN EN LA POS. DE RUTAS.

9.- ANOTA LA ABEVIATURA DE LOS SIGUIENTES ESTADOS:

WYOMING _____

WISCONSIN _____

PENNSYLVANIA _____

VERMONT _____

MAINE _____

MARYLAND _____

MISSOURI _____

BRITISH COLUMBIA _____

UTAH _____

IDAHO _____

SASKATCHEWAN _____

YUCATAN _____

MANITOBA _____

QUERETARO _____

NEBRASKA _____

HIDALGO _____

MISSISSIPI _____

CHIAPAS _____

HAWAII _____

GUANAJUATO _____

10.- ANOTA LA CLAVE Y EL SIGNIFICADO DE 5 INFORMES CORRABLES.

11.- ANOTA LA CLAVE Y EL SIGNIFICADO DE 5 INFORMES NO COBRABLES.

12.- ANOTA LA ABREVIATURA DE LAS SIGUIENTES PALABRAS:

AFTERNOON _____	NOTIFY _____
TONIGHT _____	NOTIFIED _____
TOMORROW _____	WEST _____
TODAY _____	WRONG _____
APPOINTMENT _____	AVENUE _____

13.- ¿QUE ES UNA LLAMADA POR COBRAR?

14.- ¿COMO VERIFICAS QUE EL TELEFONO NO ES DE ALCANCIA EN LLAMADAS POR COBRAR?

15.- EXPLICA EL METODO I Y EL METODO II.

16.- HAZ UNA LLAMADA EN DONDE EL NUMERO NO CONTESTO.

TELEFONOS DE MEXICO S. A.
 TELEFONOS DE MEXICO S. A. - MEXICO, D. F.

DATE: _____ TO: _____

TO: _____ FROM: _____

Person: _____

Spec Inst: _____

FROM: _____

Person: _____

Time: _____

Rate & Fee: _____

Chg: _____

Min: _____

Sec: _____

Min: _____

Sec: _____

TOT: _____

FROM-TEL: _____ TO-TEL: _____

MIN: _____

HR: _____

PART: _____

ENL: _____

TOTAL: _____

CITY: _____

SE NUMBER: _____

8783 PRACTICAL INTERNATIONAL 1.3 5-17-59

17.- COMPLETA LA SIGUIENTE LLAMADA.(CANCELADA CON CARGO POR INFORME)

TELEFONOS DE MEXICO S. A.
 TELEFONOS DE MEXICO S. A. - MEXICO, D. F.

DATE: _____ TO: _____

TO: *Redwood City Calif* FROM: _____

Person: *Mr. Jackson.*

Spec Inst: _____

FROM: _____

Person: *Jackson.*

Time: _____

Rate & Fee: _____

Chg: *15'*

Min: _____

Sec: _____

Min: _____

Sec: _____

TOT: _____

FROM-TEL: _____ TO-TEL: _____

MIN: _____

HR: _____

PART: _____

ENL: _____

TOTAL: _____

CITY: _____

SE NUMBER: _____

8783 PRACTICAL INTERNATIONAL 1.3 5-17-59

20.- COMPLETA LA SIGUIENTE LLAMADA (POR COBRAR A UN HOTEL).

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.										TELEFONOS DE MEXICO, S. A.									
DATE										Las Vegas, Nev.									
TO										FROM									
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										J. Dillon									
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										Mr. Sturdust									
2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										FROM									
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										Grand Hotel									
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										77 Las Romero									
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										12.20 pm. 7-10									
6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										7011									
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										MIN									
8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										CITY									
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										SE NUMBER									
FROM - TEL										PART									
TO - TEL										CITY									

21.- CIRCULA LOS ERRORES QUE ENCUENTRES EN LA SIGUIENTE LLAMADA Y MARCA LO QUE LE FALTE. (CARGO A UN TERCER NUMERO LUGAR DE ORIGEN).

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.										TELEFONOS DE MEXICO, S. A.									
DATE										Guatemala, Gtm.									
TO										FROM									
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										52011									
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										Bill 545378611									
2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										Pedro Triunfo									
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										420 pm. 4000									
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										CITY									
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										SE NUMBER									
6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										PART									
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										CITY									
8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										SE NUMBER									
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										PART									
FROM - TEL										PART									
TO - TEL										CITY									

25.- HAZ UNA LLAMADA CON CARGO A UN TERCER NUMERO Y ESTE NO CONTESTA
 MENCIONA LOS CASOS EN QUE SI NO CONTESTA EL 3er.No. NO SE DA LA
 LLAMADA.

TELEFONOS DE MEMCO. S. A.
 SERVICIO DE TELEFONIA DE MEXICO

DATE: _____

TO: _____

PERSON: _____

FROM: _____

PERSON: _____

ROUTE & PART: _____

CHG: _____

MIN: _____

HR: _____

PART: _____

SL NUMBER: _____

8779 PRACTICA INTERNACIONAL No. 3 287489

NOMBRE

"SEGUNDO EXAMEN DE T.C.A. DE L.D. INTERNACIONAL"

1.-¿QUE ES UNA AGENCIA?

2.-¿QUE ES UNA CASETA?

3.- EXPLICA LOS NUMEROS CLAVES PARA DEJAR RECADO INTERNACIONAL Y MUNDIAL.

4.- ANOTA LA ABREVIATURA DE LOS SIGUIENTES PAISES:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.-¿QUE PRECAUCIONES TOMAS AL COMPLETAR UN PICTURE CALL?

6.- ¿COMO CONSIDERAS UNA LLAMADA DE T-T SI UN CONTESTADOR AUTOMATICO RESPONDE?

7.- A QUE OPRS. LLAMAS PARA PASAR DATOS DE MENSAJERO EN LLAMADAS A E.U., CAN Y TRAFICO MUNDIAL.

8.- INDICA LOS LUGARES DE ENTRONQUE PARA LLAMADAS DE RADIOTELEFONIA.

9.- HAZ UNA LLAMADA DE HOTEL DE T-T.

TELEFONOS DE MEXICO S. A. SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES	DATE	TO	MINS	
	TO	Person	FROM	
	Spec Inst	Ker Rm	N CH	
	FROM	Person	MINS	
	Person	From	Ker Rm	
	From	Route &/or Rpt	MINS	
	Chg	Max	MINS	
	Chg	Chg	MINS	
	Chg	Chg	MINS	
	Chg	Chg	MINS	
FROM - TEL	TO - TEL	MIN	HR	MIN
		PART ENL		TOTAL
		CITY		SI NUMBER

PRACTICA INT.-NACIONAL 1:3 CAT 1988

10.- COMPLETA LA SIGUIENTE TELEBOLETA. LISTO OPR.6

TELEFONOS DE MEXICO S. A. DE C. V.										TELEFONOS DE MEXICO S. A. DE C. V.									
DATE										TO <i>Birmingham</i>									
TO										COM <i>Ala.</i>									
Person										Person <i>Peter Watson</i>									
Spec Inst										Spec Inst									
FROM										FROM									
Person										Person									
930am										930am									
R										R									
C										C									
CHG										CHG									
Mes										Mes									
OLR										OLR									
TOT										TOT									
FROM - TEL										TO - TEL									
MIN										MIN									
HR										HR									
PART										PART									
EML										EML									
TOTAL										TOTAL									
C I T Y										C I T Y									
ST. NUMBER										ST. NUMBER									

11.- COMPLETA LA SIGUIENTE TELEBOLETA. LISTO OPR.7 CON CARGO A CR.CD.

TELEFONOS DE MEXICO S. A. DE C. V.										TELEFONOS DE MEXICO S. A. DE C. V.									
DATE										TO <i>Morristown,</i>									
TO										COM <i>N.J.</i>									
Person										Person <i>Miss Sue Wilson</i>									
Spec Inst										Spec Inst									
FROM										FROM									
Person										Person									
413 pm 1610										413 pm 1610									
R										R									
C										C									
CHG										CHG									
Mes										Mes									
OLR										OLR									
TOT										TOT									
FROM - TEL										TO - TEL									
MIN										MIN									
HR										HR									
PART										PART									
EML										EML									
TOTAL										TOTAL									
C I T Y										C I T Y									
ST. NUMBER										ST. NUMBER									

12.- HAZ LAS ANOTACIONES CORRESPONDIENTES A UN CORTE REANUDADO EN LA MISMA BOLETA.

TELEFONOS DE MEXICO S. A. F789 PRACTICA INTERNACIONAL No. 3 CAT-989

DATE										COM <i>Salt Lake City Utah.</i>										MINS									
TO										FROM										MINS									
Person										Person										MINS									
Spec Inst										Spec Inst										MINS									
FROM										FROM										MINS									
Person										Person										MINS									
10.16am										MINS										MINS									
Route & /or										Route & /or										MINS									
Chg										Chg										MINS									
Mex										Mex										MINS									
TOT										TOT										MINS									
FROM - TEL										TO - TEL										MINS									
MINS										MINS										MINS									
TOTAL										TOTAL										TOTAL									

17.- HAZ UN EJEMPLO DE UNA LLAMADA DE P-P CANCELADA EN DONDE CONTESTA UN CONTESTADOR AUTOMATICO.

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.
MEXICO, D.F. - TELEFONOS DE MEXICO, S. A. - MEXICO, D.F.

DATE: _____ TO: _____ FROM: _____

Person: _____

Spec Inet: _____ X or Rm: _____

FROM: _____

Person: _____

Filing: _____ Mins: _____ X or Rm: _____

O R: _____ Route &/or Rpt: _____

C: _____

Chg: _____

Max: _____

Ch. no: _____

TOT: _____

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80

FROM - TEL: _____ TO - TEL: _____ MIN: _____ HR: _____ DAY: _____ PART: _____ ENL: _____ TOTAL: _____ C: _____ Y: _____ SL NUMBER: _____

F-789 PRÁCTICA INTERNACIONAL N.º 3 CMT-7-989

18.- COMPLETA EL SIGUIENTE EJEMPLO QUE ES A UN BARCO.

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.
MEXICO, D.F. - TELEFONOS DE MEXICO, S. A. - MEXICO, D.F.

DATE: _____ TO: _____ FROM: _____

Person: *Carla*

Spec Inet: _____ X or Rm: _____

FROM: _____

Person: *Mrs. Bastelaan*

Filing: _____ Mins: _____ X or Rm: _____

O R: _____ Route &/or Rpt: _____

C: _____

Chg: _____

Max: _____

Ch. no: _____

TOT: _____

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80

FROM - TEL: _____ TO - TEL: _____ MIN: _____ HR: _____ DAY: _____ PART: _____ ENL: _____ TOTAL: _____ C: _____ Y: _____ SL NUMBER: _____

F-790 TELEFONIA INTERNACIONAL N.º 4 CMT-7-990

19.- HAZ UN EJEMPLO DE UNA LLAMADA ORIGINADA EN UN LUGAR DE TELEGRAFOS NACIONALES.

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.
 C.A.S. 1100-UNIVERSAL DE TELEFONOS, S. DE C.V.

DATE	TO	COM	TO	CO	YES	NO	CH	UL	L	U	MIN	SEC
				11	TAC	NGO	REC	ALT	RT	PSIP	31	13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
FROM - TEL	TO - TEL	PA	M	D	MIN	HR	MIN	SEC	MIN	SEC	PART	ENC.
											TOTAL	CITY
												31 NUMBER

20.- COMPLETA EL SIGUIENTE EJEMPLO ES UNA LLAMADA DE MG.

TELEFONOS DE MEXICO, S. A.
 C.A.S. 1100-UNIVERSAL DE TELEFONOS, S. DE C.V.

DATE	TO	COM	San Rafael, Calif	CO	YES	NO	CH	UL	L	U	MIN	SEC
				11	TAC	NGO	REC	ALT	RT	PSIP	31	13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
FROM - TEL	TO - TEL	PA	M	D	MIN	HR	MIN	SEC	MIN	SEC	PART	ENC.
											TOTAL	CITY
												31 NUMBER

4:20 pm
050

"TERCER EXAMEN PARA T.C.A. DE L.D.INTERNACIONAL"

1.- ¿QUE ES UNA MULTICONEXION Y CUANTO TIEMPO PUEDES RETENER PARA CONSEGUIRLA?

2.- ¿QUE LLAMADAS TOMAS EN LA F-774?

3.- DA EL SIGNIFICADO DE LAS SIGUIENTES CLAVES NACIONALES:

FB _____	CEC _____
LO _____	NCT _____
EX _____	NO _____
NEX _____	LI _____
AVI _____	TC _____

4.- EN TRAFICO DE ENTRADA Y SALIDA DE E.U. Y CAN.,MEXICO NO CONTROLA LOS EDOS. DE ?

5.- QUE LLAMADAS REFIERES A LA TX?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

6.- EN POSICIONES TSP COMO FACTURAS UNA LLAMADA COMPLETADA Y UNA CON CARGO POR INFORME.

7.- EN QUE CASOS UTILIZAS LA ARANDELA Y EL CORD CLIP.

HAZ LOS SIGUIENTES EJEMPLOS DE MENSAJERO:

11.- A MEXICO, D.F.

TELEFONOS DE MEXICO. S. A. ENTRADA		POSICION
FECHA	CITA	
LUGAR	DE	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
INST. ESP.		
LUGAR	A	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
DIRECCION		
MENS. DLLS.	MENS. M.N.	MIN.
HORA REG.	OPR. REG.	
HORA REC.	OPR. COMP.	
HORA COMP.		
CAT. 7 106 F. 774		

12.- A UNA AGENCIA

TELEFONOS DE MEXICO. S. A. ENTRADA		POSICION
FECHA	CITA	
LUGAR	DE	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
INST. ESP.		
LUGAR	A	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
DIRECCION		
MENS. DLLS.	MENS. M.N.	MIN.
HORA REG.	OPR. REG.	
HORA REC.	OPR. COMP.	
HORA COMP.		
CAT. 7 106 F. 774		

13.- A UNA SUCURSAL

TELEFONOS DE MEXICO. S. A. ENTRADA		POSICION
FECHA	CITA	
LUGAR	DE	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
DIRECCION		
MENS. DLLS.		
MENS. M.N.		
MIN.		
HORA REG.	OPR. REG.	
HORA REC.	OPR. COMP.	
HORA COMP.		
CAT. 7 106 F. 774		

14.- MG. MUNDIAL

TELEFONOS DE MEXICO. S. A. ENTRADA		POSICION
FECHA	CITA	
LUGAR	DE	EDO.
NUM. TEL.		
PERSONA		
DIRECCION		
MENS. DLLS.		
MENS. M.N.		
MIN.		
HORA REG.	OPR. REG.	
HORA REC.	OPR. COMP.	
HORA COMP.		
CAT. 7 106 F. 774		

15.- COMPLETA EL SIGUIENTE EJEMPLO. (INCOMING COLLECT DE T-T).

DATE		TEL-RV-V ISRAEL		ED. TEL. CH. C. C. H. G. O.		30 20 10 0	
TO		Person		FROM		30 20 10 0	
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0		COHEN		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		30 20 10 0	
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		Sipue Inst		2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		30 20 10 0	
2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		FROM		3 3 3 3 3 3 3 3 3 3		30 20 10 0	
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3		Person		4 4 4 4 4 4 4 4 4 4		30 20 10 0	
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4		315 PM		5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		30 20 10 0	
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		832		6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		30 20 10 0	
6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		Chg		7 7 7 7 7 7 7 7 7 7		30 20 10 0	
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		30 20 10 0	
8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		9 9 9 9 9 9 9 9 9 9		9 9 9 9 9 9 9 9 9 9		30 20 10 0	
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9		TOT		0 0 0 0 0 0 0 0 0 0		30 20 10 0	
1 2 3 4 5 6 7 8 9		10 11 12 13 14 15 16 17 18 19		20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30		31 32 33 34 35 36 37 38 39 40	
FROM-TEL		TO-TEL		PART ENL		TOTAL	
CITY		SE NUMBER					

16.- COMPLETA LA SIGUIENTE LLAMADA QUE ES UNA REC.POR COBRAR A CASITA. -

TELEFONOS DE MEXICO, S. A. TELE. INTERNACIONAL DE MEXICO, S. A.										DATE										TO										COM										ARTEC N.M.										MINS																																																	
TO										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										FROM										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										MINS																																																	
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										Spec Inat										X or Rm										1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										MINS																																																	
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										FROM										N CH										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										MINS																																																	
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										Person										THE PRG										3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										MINS																																																	
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										Person										MINS										X or Rm										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										MINS																																							
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										Route &/or Rat										5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										MINS																																																	
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										Person										Route &/or Rat										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										MINS																																																	
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										Person										Route &/or Rat										7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										MINS																																																	
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										Person										Route &/or Rat										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										MINS																																																	
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										Person										Route &/or Rat										9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										MINS																																																	
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										Route &/or Rat										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										MINS																																																	
1 2 3 4 5 6 7 8										10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20										21 22 23 24 25 26 27 28 29 30										31 32 33 34 35 36 37 38 39 40										41 42 43 44 45 46 47 48 49 50										51 52 53 54 55 56 57 58 59 60										61 62 63 64 65 66 67 68 69 70										71 72 73 74 75 76 77 78 79 80										81 82 83 84 85 86 87 88 89 90										91 92 93 94 95 96 97 98 99 100									
FROM - TEL										TO - TEL										PART										ENL										TOTAL										CITY										35 NUMBER																																							

17.- HAZ UNA LLAMADA DE LISTO OPR.501.

TELEFONOS DE MEXICO, S. A. TELE. INTERNACIONAL DE MEXICO, S. A.										DATE										TO										COM										MINS																																																											
TO										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										FROM										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										MINS																																																	
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										Spec Inat										X or Rm										1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										MINS																																																	
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										FROM										N CH										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										MINS																																																	
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										Person										THE PRG										3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										MINS																																																	
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										Person										MINS										X or Rm										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										MINS																																							
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										Route &/or Rat										5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										MINS																																																	
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1										2 2 2 2 2 2 2 2 2 2										Person										Route &/or Rat										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										MINS																																																	
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3										4 4 4 4 4 4 4 4 4 4										Person										Route &/or Rat										7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										MINS																																																	
5 5 5 5 5 5 5 5 5 5										6 6 6 6 6 6 6 6 6 6										Person										Route &/or Rat										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										MINS																																																	
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7										8 8 8 8 8 8 8 8 8 8										Person										Route &/or Rat										9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										MINS																																																	
9 9 9 9 9 9 9 9 9 9										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										Person										Route &/or Rat										0 0 0 0 0 0 0 0 0 0										MINS																																																	
1 2 3 4 5 6 7 8										10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20										21 22 23 24 25 26 27 28 29 30										31 32 33 34 35 36 37 38 39 40										41 42 43 44 45 46 47 48 49 50										51 52 53 54 55 56 57 58 59 60										61 62 63 64 65 66 67 68 69 70										71 72 73 74 75 76 77 78 79 80										81 82 83 84 85 86 87 88 89 90										91 92 93 94 95 96 97 98 99 100									
FROM - TEL										TO - TEL										PART										ENL										TOTAL										CITY										35 NUMBER																																							

Nombre de la Operadora

Fecha:

PROCESO: LISTA CHECABLE

I.- CONTESTAR

SI

NO

- a) Abrió la llave de hablar? _____
- b) Introdujo el cordón de contestar al presentarse la señal? _____
- c) Usó la fraseología "Internacional, adonde desea hablar?" _____

2.- ESTABLECER LA LLAMADA

- a) Registró en la boleta el lugar? _____
- b) Consultó el kardex de mano? _____
- c) Usó la fraseología "A qué número por favor?" _____
- d) Registró el número? _____
- e) Usó la fraseología "Gracias un momento?" _____
- f) Operó la llave de marcar? _____
- g) Introdujo el cordón en la troncal? _____
- h) Marcó el número solicitado? _____
- i) Regresó la llave de marcar a su posición normal? _____
- j) Registró el número que identificó en la placa? _____
- k) Operó la llave de borrar en la placa? _____
- l) Usó la fraseología "One moment for long distance please?" _____

- m) Usó la fraseología "Con quién me indicó?" _____
- n) Registró el nombre? _____
- ñ) Usó la fraseología "Al Sr.... le llaman de larga distancia?" _____
- o) Usó la fraseología "Quién llama por favor?" _____
- p) Usó la fraseología "Favor de hablar?" _____
- q) Operó la llave de hablar en posición de monitorear? _____
- r) Operó la llave de hablar en posición normal? _____
- s) Operó la llave de tiempo? _____

3.- COMPLETAR LLAMADA

- a) Introdujo la boleta al buzón? _____
- b) Monitoreó la llamada cada minuto aproximadamente? _____
- c) Al encenderse las lamparas de supervisión, operó la llave de tiempo a la posición normal? _____
- d) Liberó las troncales? _____
- e) Registró el tiempo de la comunicación? _____
- f) Borró el tiempo del marcador? _____
- g) Colocó la boleta en el casillero de completadas? _____

INFORMACION:

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

IDENTIFICACION:

Edad _____

Sexo _____

Estado Civil _____

Escolaridad _____

Antigüedad dentro de la Institución _____

Nombre del Puesto _____

Categoría _____ Nivel _____

Nombre de la empresa (Departamento) donde presta sus servicios _____

Jornada _____

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

Si acaso usted tachará el No. 1, nos querrá decir que el concepto es interesante, pero si se dá o no en la institución le será hasta cierto punto indiferente.

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

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

Ejemplo: ¿Le gustaría a usted que se otorgarían becas para estudiar en el extranjero? 0 1 2 3

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

Cuando usted conteste el cuestionario siguiente, le rogamos NO TACHE DOS RESPUESTAS en la misma pregunta, contestando rápidamente y sin descuidar tanto la lectura de las preguntas como la elección de su respuesta.

Muchas gracias.

CUESTIONARIO:

Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a usted que se diera dentro de la institución en la que usted labora?

1.- Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales teatrales, excursiones; con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo. 0 1 2 3

Podría sugerir otras actividades _____

2.- Promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo. 0 1 2 3

3.- Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros del departamento 0 1 2 3

4.- Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual 0 1 2 3

- 5.- Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo o departamento. 0 1 2 3
- 6.- Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales. 0 1 2 3
- 7.- Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución. (boletín de información sobre promociones, plazas, becas). 0 1 2 3
- Otras _____
-
- 8.- Cambios para mejorar la seguridad e higiene. 0 1 2 3
- Cuales _____
-
- 9.- Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto 0 1 2 3
- 10.- Modificación -cambiar () ó eliminar ()-, los controles que sobre el personal tiene la institución. 0 1 2 3
- Qué modificación sugiere _____
-
- 11.- Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel 0 1 2 3
- 12.- Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior. 0 1 2 3

13.- 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__

14.- Cambiar de departamento donde trabaja. 0__ 1__ 2__ 3__

A cuál _____

15.- Asistir a cursos que le permitieran conocer más de su trabajo o de otros trabajos. 0__ 1__ 2__ 3__

16.- De los conceptos enlistados abajo responda en que grado le interesarían:

- Despensa familiar 0__ 1__ 2__ 3__

- Becas 0__ 1__ 2__ 3__

- Descuentos en viajes 0__ 1__ 2__ 3__

- Gratificaciones económicas especiales 0__ 1__ 2__ 3__

- Premios en concursos sobre:

Ausentismo 0__ 1__ 2__ 3__

Seguridad 0__ 1__ 2__ 3__

Productividad 0__ 1__ 2__ 3__

Higiene 0__ 1__ 2__ 3__

Cuales otras Sugiere _____

" CONCENTRADO DE DATOS AL CUESTIONARIO " (Anexo c)

INSTRUCTORAS de OPERADORA	RESPUESTAS AL CUESTIONARIO														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0	0	2	1	0	2
2	1	1	2	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
3	0	1	1	1	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	2
4	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
5	2	1	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1
6	1	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2
7	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
8	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1
9	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	3	0	1	0
10	0	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2
11	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1
12	1	1	1	1	2	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2
13	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
14	1	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1

INSTRUCTORAS de OPERADORA	RESPUESTA A LA PREGUNTA 16							
	Despensa	Becas	Desc.Viajes	Gratif. Economicas	Ausentismo	Seguridad	Productivo	Higiene
1	0	3	0	3	1	0	2	0
2	0	2	1	3	1	0	1	1
3	0	1	0	3	1	0	2	0
4	0	2	0	2	0	0	2	0
5	0	2	0	3	0	0	1	0
6	0	3	1	3	1	0	2	0
7	0	2	1	3	1	0	1	0
8	0	2	0	3	1	0	1	0
9	0	3	1	2	1	0	2	0
10	0	2	2	2	0	0	2	0
11	0	2	1	1	1	0	1	0
12	0	1	1	3	1	0	1	0
13	0	1	1	2	1	0	2	0
14	0	1	0	2	1	0	2	0

BIBLIOGRAFIA

- Arista Quésada María Griselda
"Una alternativa para la evaluación de Personal"
Tesis Profesional para licenciatura en Psicología, 1978.
- Beutelspacher Otto y Castro Marco A.
"Evaluación de la Conducta Laboral"
Tesis Profesional, México 1977
- Reyes Ponce Agustín
"Administración de Personal", (2a.parte) Sueldos y Salarios,
Editorial Limusa, México 1974.
- Sigel Laurence, Psicología Industrial,
Compañía Editorial Continental, México, 1971.
- Tiffin Joseph y MC Cormick Ernest,
Psicología Industrial, Primera Edición,
Editorial Diana.