

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Las Técnicas de Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados en la Empresa Privada

TESIS

Que para obtener el título
de Lic. en Administración
presenta el Pasante

JOSE JULIO ARETIA GARIBAY

MEXICO
1976



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Las Técnicas de Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados en la Empresa Privada

TESIS

Que para obtener el título
de Lic. en Administración
presenta el Pasante

JOSE JULIO ARETIA GARIBAY

MEXICO
1976

A mis padres

Sr. Julio Arctia Zárate

Sra. Emma Garibay de Arctia

Que supieron guiarme con sacrificio por el
camino de la cultura

A mis hermanos

A la memoria de mi abuelita

Sra. Beatriz Zárate Uda. de Arctia

Quien con ternura me enseñó las primeras
letras y alegró mi infancia

A la UNAM y mis maestros

A Mónica por su colaboración para la
realización de este trabajo

A Lic. Alberto Escobar Cjeda con cariño
y respeto, pues gracias a su asesoramiento,
paciencia y cooperación se pudo llevar a cabo
este trabajo

José Julio Arctia Garibay
Dra. Eugenia Touzeis Díaz

CONTENIDO

INTRODUCCION	9
Cap. 1 ANTECEDENTES, TECNICAS Y DESARROLLO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	11
1.1. Antecedentes del Departamento de Recursos humanos	13
1.1.1. Estructura, concepto e importancia del Area de Recursos Humanos	16
1.1.2. Técnicas del departamento de Recursos Humanos	18
1.2. Desarrollo del Area de Sueldos y Salarios	22
1.2.1. Diferenciación de salario conforme a diferentes aspectos	25
1.2.2. Técnicas de Administración de Sueldos	26
Cap. 2 ANTECEDENTES, CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS	31
2.1. Antecedentes y Concepto de las Técnicas	33
2.1.1. Antecedentes de la Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados	33
2.1.2. Concepto de la Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados	34
2.2. Importancia, problemas y errores de la Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados	34
2.2.1. Importancia	34
2.2.2. Problemas y errores	39
2.3. La Administración por Objetivos y su influencia en el desempeño del trabajador	44

Cap. 3	EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA MOTIVACION AL TRABAJADOR COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS	53
3.1.	El Análisis de Puestos como próambulo para la Medición Objetiva del desempeño de los trabajadores	55
3.1.1.	Habilidad	56
3.1.2.	Esfuerzo	56
3.1.3.	Responsabilidad	57
3.1.4.	Condiciones de trabajo	57
3.2.	La motivación como mejoramiento en el desempeño del trabajador	58
Cap. 4	TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS, CARACTERISTICAS Y CONSECUENCIAS	65
4.1.	Método de Escalas Continuas	67
4.2.	Método de Escalas Discontinuas	71
4.3.	Método de Comparación Pareada	74
4.4.	Método de Selección Forzada	78
4.5.	Método de Incidentes Críticos	79
4.6.	Técnica del Análisis de Ejecución del Trabajo	81
Cap. 5	LA ENTREVISTA Y EL CONSEJO COMO HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO Y SU DESEMPEÑO	87
5.1.	La entrevista en la Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados	89
5.1.1.	Entrevista con el trabajador	89
5.1.2.	Problemas al aplicar la entrevista	91
5.1.3.	Entrevista de Evaluación de Resultados	91
5.2.	El consejo del supervisor y la opinión de los trabajadores como Mejoramiento del Desempeño y las Relaciones de Trabajo	93
5.3.	Opiniones de los calificados	97
Cap. 6	ASPECTOS DE LA INVESTIGACION, GRAFICAS Y PORCENTAJES	99
	CONCLUSIONES	131

INTRODUCCION

En esta época de grandes y complejas organizaciones, es necesario cumplir con los principios de equidad y justicia que deben imperar en la humanidad, problemas que sin pretender darle una solución universal, es nuestro propósito contribuir con este estudio, para procurar que las organizaciones, a nivel microeconómico y en sus diferentes actividades, ya sea el comercio, industria o banca, logren cumplir este objetivo.

Los diversos problemas que existen en las organizaciones para una buena administración de sus recursos humanos como: la contratación colectiva, actitud de la dirección, selección del personal adecuado, implantación de metas y objetivos, pago de salario adecuado, etc., cuando no son correctamente realizados obstaculizan la coordinación, control y aplicación de técnicas como calificación de méritos y evaluación de resultados, técnicas que ocupa actualmente en la administración de recursos humanos un lugar importante siendo el tema de este estudio.

Los métodos tradicionales que las organizaciones han utilizado en la calificación de sus recursos humanos, no han sido enfocados al desempeño de las funciones del trabajador ocasionando problemas internos, que originan conflictos en el desarrollo de trabajo, por no tomar en cuenta aspectos importantes como: personalidad, comportamiento y frustraciones del trabajador.

Proponemos un estudio que servirá a la dirección de las empresas el medio para planear el desempeño de sus trabajadores, considerándolos en base a resultados concretos, desarrollando un ambiente de relaciones más efectiva e incrementando la participación de sus objetivos, aceptando sus opiniones para lograr el mejor desempeño en las funciones que realiza.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES, TECNICAS Y DESARROLLO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las relaciones de trabajo son dinámicas y todo administrador necesita darse cuenta de ello, pues han cambiado, están cambiando y es muy probable que continuarán cambiando.

Es necesario para incrementar la productividad de los recursos humanos, predecir los sistemas cambiantes del futuro, examinando las experiencias de los sistemas antiguos.

Por lo anterior, hagamos un poco de historia, enfocada a la función de los recursos humanos.

Durante la época primitiva el hombre subsistía mediante la caza y recolección de frutos sin existir una línea que separase a patrones de trabajadores, su organización de trabajo estaba basada en la cooperación de todos los miembros que pertenecían a los pequeños clanes o tribus, llevándose a cabo en grupo.

La especialización no era fundamental, pero sí existía alguna, basada en los sexos.

Las tribus o clanes eran tan pequeños que no era necesario una estructura formal de comunicación, lo hacían personalmente.

La autoridad estaba en manos de los ancianos y de aquellos que realizaban alguna proeza física, aportando experiencias y supervisando el trabajo realizado.

Dentro de los grupos de trabajo los patriarcas, hombres o mujeres, tenían la autoridad referente a la toma de decisiones.

Al descubrir la agricultura y la pesca el hombre se vuelve sedentario y con el transcurso del tiempo y al especializarse se modifican las relaciones de trabajo existentes, naciendo la primera gran diferencia entre trabajadores, patrones y gobierno, surgiendo la propiedad privada y creándose una clase de individuos, propietarios de los medios de producción y de la fuerza de trabajo, apareciendo el esclavismo.

Durante esta época, las relaciones de trabajo se basaban en que los propietarios eran los amos y los trabajadores eran esclavos, siendo éstos un bien-mueble propiedad personal de su dueño.

El trabajo realizado por los esclavos abarcaba una amplia gama, desde tareas menores, hasta la responsabilidad especializada de artes, oficios y del servicio militar.

Más tarde, las relaciones de trabajo sufren una modificación cuando se inicia la desaparición de la esclavitud, transformando a los esclavos en siervos, gozando éstos de una posición más favorable, pues su estatus en el nuevo sistema les daba derecho a ciertos privilegios.

Su trabajo era medido en cuanto a la cantidad del producto que debían entregar al señor feudal y de su posible servicio militar, desde que nacían los siervos sólo podían ser eso, los niveles sociales eran pocos. Al paso de los años se desarrolla un creciente grupo de artesanos o artifices especializados, quienes más tarde se convierten en trabajadores independientes, teniendo mayor posibilidad de tomar decisiones personales, modificándose las relaciones obrero-patronales, éstas sufren una innovación con la creación del sistema de oficios, donde los artesanos podían subir de categoría: de trabajadores a patrones.

Este cambio se originó cuando los artesanos desarrollaron medios de vender lo que producían, en vez de alquilar sus servicios, creando talleres y salas de venta en sus casas.

Los oficiales (jornaleros) gozaban de una posición definida aunque secundaria, en la que los maestros impedían que subieran al rango de maestro, originando el nacimiento de gremios oficiales, que era una organización que protegía sus intereses, aunque existían requisitos para pertenecer a ellos, iniciándose en forma primitiva lo que ahora se conoce como sindicatos.

Con la revolución industrial en Inglaterra, se trasladó la producción de los antiguos talleres caseros a las fábricas. El vapor y la fuerza hidráulica substituye el esfuerzo y la energía humana para satisfacer la producción que se requería.

Esta, junto con la acumulación de capitales modifican las relaciones de trabajo existentes, originando el capitalismo.

El capitalista, ante la posibilidad de obtener más utilidades con el ahorro de producción por las máquinas perfeccionadas, amplía los talleres e instala equipos y herramientas mecánicas, en lugar de repartir la producción en lugares pequeños, creando las fábricas y ofreciendo empleos, originando que el trabajador del taller se convierta en obrero.

La fuerza de trabajo se transforma en mercancía, adquiriéndose en el mercado de trabajo como cualquier producto y pagándose un precio por ella.

En los nuevos establecimientos (talleres o fábricas), el patrón podía ser un individuo o un grupo de individuos con capital, que contrataba y pagaba salarios a los obreros que contribuyeran con su esfuerzo a su incremento, surgiendo una nueva clase de trabajadores que representaban los intereses de los patrones, dirigiendo la labor de los obreros, reduciendo así la relación y comunicación entre patrón y obrero.

A partir de ello surge la administración y sus técnicas, procurando su perfección a través del tiempo.

Las relaciones obrero-patronales continúan cambiando, los progresos tecnológicos crean nuevas oportunidades que requieren individuos con mejor experiencia y educación, el éxito estará en función de la visión y comprensión que los administradores de los recursos humanos posean o adquieran, siendo probablemente la mayor responsabilidad para los especialistas del área.

SITUACION EN MEXICO

1. **Epoca colonial:** Cuando los españoles conquistaron la Gran Tenochtitlan, importan los conceptos europeos de trabajo y esclavitud, creándose encomiendas, transformando a los indígenas en cristianos, enseñándoles las costumbres y lengua españolas, explotándolos y considerándolos como animales, dándoles oportunidad de participar sólo en algunas actividades, los negros y mulatos no tenían derecho a los gremios y el único oficio que podían desempeñar era el de curtidores de cuero, por lo que Felipe I, en 1553, dispone que los salarios deben ser justos, el trabajo voluntario y la jornada diaria debe ser de ocho horas, regulando las relaciones de trabajo.

En 1852, estalla la primera huelga en América, por músicos y cantores de la Catedral, al reducirseles el sueldo, éstos dejan de asistir y el Arzobispo pide al Cabildo, reconsideren su actitud.

2. **Independencia:** Morelos, en la Constitución de Apatzingán, proclama que cada persona puede dedicarse al oficio que quiera, desapareciendo el monopolio de los gremios, por ello, para proteger el comercio español, se prohíbe la fabricación de ciertos artículos; el 19 de octubre de 1810 Hidalgo, en la ciudad de Morelia, anula la esclavitud, castigando con pena de muerte al que la ejerza.

3. **Reforma:** En 1847, México pierde la mitad de su territorio, quedando sólo en una parte fuentes primarias de trabajo como: la agricultura, minería y artesanía, siendo la industria raquítica ya que sólo existían sesenta empresas manufactureras de tejidos, donde laboraban once mil obreros sin ninguna garantía ni protección y existiendo una gran explotación.

4. **Porfirismo:** Con Porfirio Díaz en el poder (1877-1911) la inversión extranjera se acrecenta con el fin de crear empresas, fomentando las fuentes de trabajo y la inmigración de técnicos extranjeros, creando una dependencia económica y técnica.

Con la huelga de Cananea y Río Blanco, anteriores a la Revolución Mexicana, entre 1880 y 1900, se exigía un sistema de salarios justos,

reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, eliminación de las tiendas de raya, obtención de indemnización por accidentes y enfermedades profesionales y trato más humano en el trabajo, peticiones que sirvieron de base para la Constitución de 1917, que en su artículo 123, dio origen a la legislación del trabajo, teniendo como contenido disposiciones cuyo cumplimiento hace necesario a la empresa, la utilización de técnicas modernas de administración y la eliminación de improvisaciones, siendo limitadas y complejas a medida que la industrialización avanza y particularmente cuando las crisis económicas de los últimos años del Porfiriato, motivó numerosos despidos y descenso del nivel de vida de los trabajadores.

5. **Epoca Post-Revolucionaria:** En esta etapa don Venustiano Carranza reprime movimientos de huelgas, enfrentándose a Alvaró Obregón, quien se convierte en promotor del sindicalismo, así mismo Emiliano Zapata logra dar justicia a los campesinos.

A partir de 1938, México toma una madurez laboral, aprobándose las organizaciones populares: C.N.C. y C.T.A., institucionalizándose el movimiento patronal en las Cámaras Nacionales de Empresarios y realizándose la Carta de las Reformas Sociales.

Con ello se pretende garantizar los intereses de obreros y patrones, teniendo como punto de partida la Constitución y la ideología revolucionaria.

Por iniciación de la segunda guerra mundial, México se convierte en uno de los principales productores de textiles y otras materias primas, incrementando su industria.

6. **Epoca actual:** México se encuentra ante un problema, pues el crecimiento demográfico no está en relación con el incremento del producto interno, siendo motivo de un desarrollo económico deficiente, creando a su vez problemas de tipo social y político, no existiendo suficiente mercado de trabajo, por lo que tiene que incrementar fuentes de productividad, aprovechando eficientemente esa fuerza de trabajo por medio de la capacitación y utilización óptima de recursos técnicos, materiales y financieros, por ello el administrador de recursos humanos tiene un papel muy importante en el aprovechamiento de éstos y el logro de sus objetivos.

1.1.1. Estructura, concepto e importancia del área de Recursos Humanos

El individuo es considerado como parte importante y esencial de la organización, por lo que se le debe dar importancia y un reconocimiento justo para su completa realización.

Para llevarla a cabo se hace necesario, la utilización y desarrollo de la administración de programas, políticas y procedimientos que conduzcan a una estructura administrativa eficiente, aprovechando los recursos particulares de cada uno de sus miembros como: habilidades, aptitudes, experiencias, conocimientos e intereses, en su beneficio y en el de la organización, constituyendo la administración de recursos humanos.

Se menciona el término recursos humanos, porque cada ser racional posee ciertas cualidades o defectos que lo distinguen de los demás, así, una persona puede ser más inteligente que otra, pero menos hábil, o poseer más criterio; todo ello forma su recurso o capital que lo hace valer más en el mercado de trabajo.

Por ello, dice Marx: todo hombre es un capitalista, pues invierte dinero en conocimientos, habilidades o experiencias, formándose un valor propio que se convertirá en mercancía al ser puesto en la oferta y demanda de trabajo, obteniendo un precio por ella.

Debido al progreso de la ciencia y al conocimiento del comportamiento del ente humano en su centro de trabajo, dio principio a múltiples problemas a los que actualmente se enfrenta el profesionalista del área. Para solucionarlos crea técnicas como: reclutamiento y selección, análisis y valoración de puestos, calificación y evaluación del trabajo, etcétera.

No actuando en forma arbitraria ni ocupando puestos con personas no adecuadas a sus necesidades, desarrollar técnicas de seguridad industrial o mayores conocimientos de legislación laboral, utilizando mejor sus recursos humanos obteniendo mayor productividad, neutralizando los costos en los que incurre la empresa como: maquinaria, equipo, materias primas y salarios.

En consecuencia los directivos y administradores se han interesado cada vez más en el aspecto Administración de Recursos Humanos y han determinado que es esencial para el progreso del trabajador, de la organización y del país:

a) Se beneficia el trabajador, porque al poseer un recurso (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.), puede obtener mayores ingresos en el mercado de trabajo, traduciéndose en mejores niveles de vida, obteniendo mayores satisfacciones personales, desarrollando una salud mental al obtener un nivel de status más elevado en la sociedad y el reconocimiento de sus miembros.

b) La organización se beneficia porque va a aprovechar mejor los recursos de sus miembros por medio de las experiencias y conocimientos que posean, mejorando sus técnicas y permitiéndole alcanzar objetivos eficientes en tiempos más cortos y con metas más económicas.

c) El país se beneficia al contar con mayor poder económico de sus habitantes incrementado por los ingresos del salario, pagando mayores impuestos (I.S.P.T., I.M.S.S., I.S.S.S.T.E., etc.), permitiendo crear obras de infraestructura, mejor educación, mayores servicios de salubridad y aumentar las fuentes de trabajo.

Con mejores experiencias y conocimientos se puede crear una tecnología propia, que impida la fuga de divisas al extranjero y su importación, incrementando la productividad y la exportación.

La administración de recursos humanos debe proporcionar la adquisición, desarrollo, utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo, así como la ejecución de técnicas que ayuden a administrarlas.

En el siguiente tema se tratan las diferentes técnicas que realiza el departamento encargado de ellas.

1.1.2. Técnicas del Departamento de Recursos Humanos

Al entrar en vigor el artículo 123 de la Constitución de 1917, se iniciaba la regularización de las funciones laborales, sirviendo de base a la promulgación posterior de la Ley Federal de Trabajo, ocasionando la utilización de técnicas más modernas de administración de recursos humanos y eliminación de improvisaciones.

El rápido progreso de algunas empresas mexicanas las hizo encontrarse con la necesidad de crear nuevos departamentos, división del trabajo, funciones especializadas, etc., formándose expertas en ellas.

Muchas de estas organizaciones progresistas adoptaron desde su fundación la función de administración de recursos humanos, influidas por corrientes extranjeras.

Entre las actividades principales que desarrolla actualmente un departamento de recursos humanos para una completa realización del hombre se encuentran: reclutamiento y selección del personal, disciplina en el centro de trabajo, coordinación de prestaciones al personal, inducción, motivación, seguridad e higiene industrial, administración del contrato colectivo, administración de sueldos y salarios, etc.

Los cuales consideran al hombre como tal, quien debe ser respetado y no convertido en instrumento de trabajo, objeto de manipulación, actitudes paternalistas, o como ser explotado.

Con objeto de tener un panorama general de estas funciones se describen las técnicas en que se basan y los objetivos que persiguen.

1. **Reclutamiento y selección:** Reclutamiento: consiste en buscar y atraer personas capacitadas para cubrir las vacantes que se presentan en un momento dado.

Selección: es un procedimiento posterior para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades a fin de aumentar su satisfacción por una capacidad y a la comunidad en que se desenvuelve, contribuyendo a los propósitos de la organización.

2. Disciplina en el centro de trabajo: Con esta técnica se fomenta la moral tanto individual como en grupo para lograr mejores relaciones entre los trabajadores, aumentando la productividad, así como crear reglamentos internos de trabajo conteniendo normas de orden técnico y administrativo como: horas de entrada y salida, lugar y hora en que debe terminar la jornada de trabajo, días y hora para la limpieza del establecimiento así como de las máquinas, aparatos y utensilios, día y lugar de pago, normas para prevenir los riesgos de trabajo, instrucción para proveer los primeros auxilios, tiempo y lugar de exámenes médicos, permisos y licencias y demás normas.

3. Coordinación de prestaciones: Entre sus funciones existe la de proporcionar al trabajador tanto las prestaciones oficiales como las de la empresa, su política sobre servicio y prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores.

Entre las prestaciones oficiales se encuentran las que legisla la Ley Federal de Trabajo, I.S.S.S.T.E., o I.A.S.S., entre las que otorga la empresa pueden ser financieras directas o financieras indirectas, clasificadas en tres principales grupos: en dinero, especie y facilidades, actividades o servicios.

La Ley Federal de Trabajo otorga la reglamentación de la jornada de trabajo, descanso de media hora durante ésta, pago de horas extras, un día de descanso a la semana, ocho días de descanso obligatorios al año, aguinaldo, participación de utilidades, capacitación y adiestramiento, etc.

La ley del I.S.S.S.T.E. e I.A.S.S. otorga atención médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria, rehabilitación, utilización de aparatos de prótesis y ortopedia, guarderías y pensiones por invalidez, vejez y edad avanzada, pensión a la viuda e hijos menores de 16 años, etc.

La empresa puede otorgar las siguientes prestaciones: fiendas, despensas, disfrute de vacaciones, comedor, deportes, caja de ahorros, permisos, transporte, compra de acciones, venta de productos de la empresa, etc., así como otras leyes recientes como Infonavit y Fonacot, a partir de abril de 1972.

4. Inducción: Un buen programa de recursos humanos establece un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, consiste en proporcionarle una introducción a la empresa, empezando desde el

momento en que el nuevo trabajador es recibido para presentar su solicitud, proporcionándole información sobre la vacante hasta que es totalmente enterado de las funciones del puesto, conteniendo la inscripción en el I.M.S.S., los formatos de contrato individual así como manual de bienvenida donde se le proporciona historia de la organización, objetivos, horas y días de pago, artículos que produce, servicios que presta, organización de la empresa, ubicación del comedor, consultorio médico, prestaciones, reglamento interno de trabajo e información general.

5. **Motivación:** Su fin es mejorar las actividades del personal; las condiciones de trabajo y sus relaciones, crear una moral alta utilizando métodos de recompensa o servicio para tratar de influir en su conducta.

6. **Capacitación y desarrollo:** Da al trabajador oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance los estándares de rendimiento, logrando sus objetivos, así como también oportunidad para su desarrollo integral para satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, ocupando puestos superiores al estar más calificados.

La empresa puede aplicar un programa de capacitación y desarrollo por medio de la inducción y escuela general de la organización, utilizando películas, carteles, transparencias, grabaciones, diagramas, proyectores, cintas, pizarrón, etc.

7. **Seguridad e higiene industrial:** Desarrolla y mantiene instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, fomenta la higiene fuera y dentro de la empresa por medio de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar deterioros a la salud.

Creación de reglamentos de higiene y seguridad conteniendo las medidas preventivas de control en locales y centros de trabajo como: ventilación, iluminación, agua potable, acondicionamiento higiénico, eliminación de basura, aguas negras, administración del servicio médico y vigilancia.

8. **Administración del Contrato Colectivo:** Su fin primordial es llegar a acuerdos con los sindicatos legalmente establecidos, satisfacer en la mejor forma los intereses de los trabajadores y de la organización.

La administración laboral se concibe como un factor necesario para el progreso de toda empresa, por ello las relaciones laborales deben efectuarse en la forma más amigable posible y realizar esfuerzos coordinados para beneficio mutuo.

La Ley Federal de Trabajo establece como indispensable realizar el contrato colectivo entre un sindicato legalmente establecido y los representantes de la empresa, para determinar las funciones y bases por las cuales se efectuará el trabajo.

Por ello, es necesario para tener una adecuada administración de

recursos humanos, tener en cuenta que los sindicatos por medio de la contratación colectiva van a acondicionarla en forma importante y trascendente.

Sobre los supervisores descansa la mayor responsabilidad en la administración del contrato colectivo, por ser éstos quienes tienen mayor contacto con el trabajador.

9. Administración de sueldos y salarios: Se ha instituido dentro de la administración de recursos humanos, la administración de sueldos y salarios, con el fin de lograr que la remuneración del trabajador sea justa y equitativa, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo que se realiza.

El administrador de recursos humanos utiliza varias técnicas para lograr este objetivo, entre éstas se encuentran:

a) **Análisis de puestos:** Técnica que permite separar las diversas partes integrantes del puesto con el fin de estudiarlas en forma independiente, sirviendo para darle valor al puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y para calificar o evaluar al personal.

b) **Valuación de puestos:** La técnica tiene su fundamento legal en el artículo 86 de la Ley Federal de Trabajo, el cual establece una igualdad en el puesto y en la remuneración del trabajador.

Para determinar esta igualdad se realiza la valuación de puestos apoyada en el análisis del mismo, determinando el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, en relación con otros puestos de la empresa, existiendo varios métodos para valuarlos como: el de alineamiento, comparación de factores, escalas o grados predeterminados y el método de puntos.

c) **Encuesta regional de salarios:** Consiste en recabar información sobre la remuneración de un área dada de unos puestos determinados, manejándolos estadísticamente, y obtener una línea de tendencia semejante a la formulada con nuestros datos particulares, comparándolas entre sí y decidir si se encuentra debajo o igual que el mercado de trabajo donde la empresa se desenvuelve.

Una de las políticas que se establecen en estas circunstancias consiste en pagar salarios ligeramente más altos que los pagos promedio que se hagan en la región o por lo menos iguales, proporcionando a la empresa, de esta forma, los trabajadores más capacitados.

El número o tipo de organizaciones en que se habrán de realizar las encuestas, dependerá mucho de la rama industrial o del área en que se trabaje, recopilando información por medio de cuestionarios, correo, etcétera.

d) **Calificación de méritos y evaluación de resultados:** Por medio de estas técnicas se trata de medir lo más objetivamente la actuación

de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

La calificación ha sido enfocada al desempeño del trabajador en la realización de su trabajo.

La evaluación mide los resultados obtenidos en un periodo a evaluar en una administración por objetivos.

Este estudio analiza estas técnicas, que son actualmente una de las más importantes en la administración de recursos humanos, analizando sus problemas y consecuencias en la vida de la organización, su grado de justicia y equidad y las herramientas que influyen en su aplicación, haciéndola objetiva en todos los niveles (inferior, medio y superior).

En el siguiente tema se estudia el departamento de Sueldos y Salarios, como prólogo del análisis de la técnica de Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados.

Con el fin de tener un panorama real de la organización del departamento de Recursos Humanos en la práctica, se presenta a continuación un organigrama de V.W. S.A. de C.V.

1.2. DESARROLLO DEL AREA DE SUELDOS Y SALARIOS

Historia de la remuneración al trabajo.

La evolución económica del hombre es fundamental en el desarrollo del área de sueldos y salarios, por ello, es conveniente analizarla para poder comprender su importancia.

Durante la prehistoria, el hombre primitivo satisfacía sus necesidades gracias a dos factores principales:

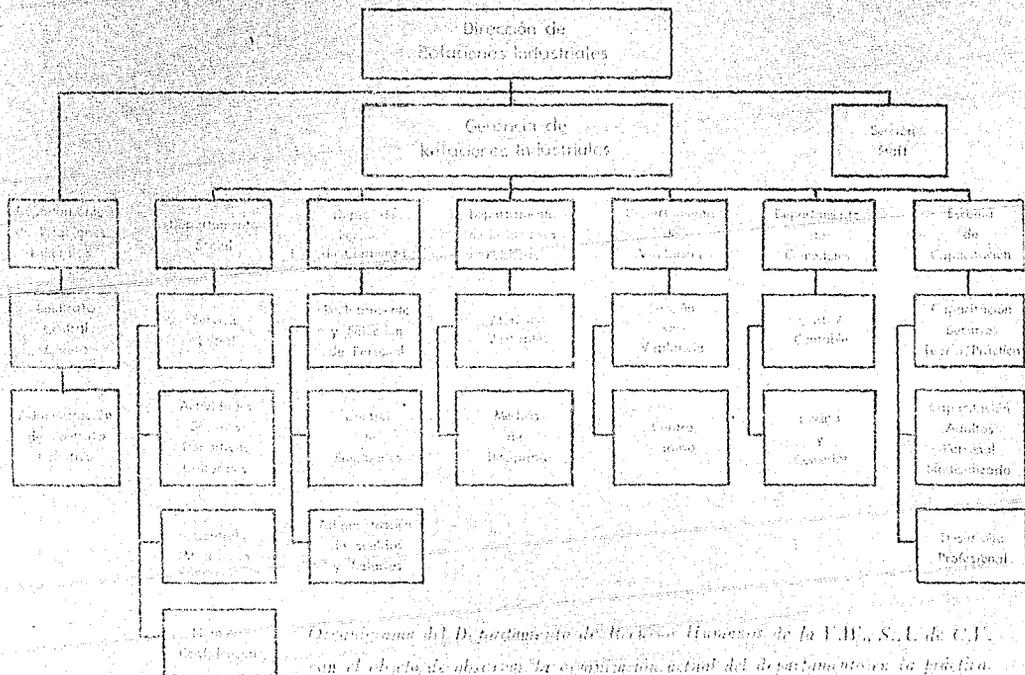
- a) Su trabajo personal y
- b) Los bondades de la naturaleza.

Más tarde, cuando se inició en las antiguas economías de caza, aprendió a trabajar en grupo para satisfacerlas, no existiendo una clara relación de trabajo.

Las satisfacciones de comida, vestido, agua y habitación eran repartidas por el patriarca de la tribu o eran equitativamente a todos sus miembros, aumentando no tan sólo de su esfuerzo personal y ayuda de la naturaleza sino mediante el trabajo en grupo.

Al descubrirse la agricultura, pecar y perfeccionarse los medios de producción, aparece la propiedad privada, el patriarca adquiere pocas o grandes propiedades individuales dentro de su clan o tribu, diferenciándose de los demás, formándose dos clases de hombres: propietarios y

División de Relaciones Industriales: Organigrama de V.W., S.A. de C.V.



no propietarios, adquiriendo al mismo tiempo propiedad de la fuerza de trabajo, iniciándose el esclavismo.

Durante esta época, el amo, dueño de los medios de labor y de la fuerza de trabajo, se apropia de la producción, sin retribuir en ninguna forma al esclavo, quien podía venderse o cederse, sin existir una remuneración del trabajo realizado.

El aumento del intercambio de productos y esclavos, dio lugar a la aparición de un equivalente universal de las mercancías, que al final de la época primitiva lo era en forma de ganado, pieles, marfil y otros, y en el desarrollo del esclavismo pasa a los metales: hierro, cobre, oro y plata.

Al paso de los años los esclavos fueron liberándose poco a poco, adquiriendo de su amo ciertos privilegios como vender su propia producción, apareciendo los siervos y la iniciación del feudalismo.

En esta época, el trabajo de los siervos era medido por los resultados de la producción existente y la forma de ganarse la vida estaba limitada, no pudiendo superarse aunque produjeran mucho.

La finalidad objetiva de la producción feudal consistía en proporcionar renta al señor, que arrebataba a los siervos lo más indispensable.

La renta variaba con el tiempo, el siervo tenía que dedicar gran parte al campo del señor feudal, pagándole en renta de trabajo; al elevarse la productividad el señor feudal agrupa la producción en su hacienda, surgiendo la renta en especie que se percibía en conceptos de pago por el uso de la tierra y de los instrumentos, proporcionándose los al siervo para que trabajase; en esta categoría, se incluye también el pago por el uso de pasto y otros terrenos comunales, apropiados por los feudales.

En la época del desarrollo de la renta en especie y al aparecer el dinero como medio universal de trueque, los tributos por el uso de la tierra eran pagados con éste, formándose la renta en dinero.

Con ello se lograba que varios siervos vivieran constantemente dependiendo del señor feudal, trabajando en su hacienda y pagándoles un tributo en especie o en dinero; sin embargo, otros pudieron lograr tener propiedades, liberándose del yugo feudal, trabajando por su cuenta, formándose trabajadores de oficios, vendiendo sus artículos en el mercado y obteniendo retribución directa por su trabajo. Esto dio lugar a la formación de centros urbanos donde la compra y venta eran abundantes, convirtiéndose los productos en mercancías.

Al surgir los mercaderes, el artesano ya no vendió su producto en el mercado, motivando la acumulación de capitales y préstamo con usura, alquilándose la fuerza de trabajo para incrementar el capital, iniciándose así el capitalismo.

En el sistema capitalista el artesano deja sus talleres para laborar en las fábricas, transformándose en obrero y vendiendo su fuerza de trabajo al capitalista, pagándosele un salario que era la retribución por su trabajo para satisfacer sus necesidades, convirtiéndose en mercancía.

Sin embargo, se puede señalar que si bien la fuerza de trabajo puede considerarse como mercancía, algunos críticos no están de acuerdo en que se le tome como tal, pues el hombre posee dignidad que es inseparable de él, como en la encíclica cuadragésimo año del Papa Pío XI que dice: "El trabajo no es una vil mercancía, sino que es necesario reconocer la dignidad humana del trabajador y por lo tanto no puede venderse ni comprarse al modo de una mercancía cualquiera".

Por ello, hay que tomar en consideración que el salario representa uno de los problemas morales más importantes, proporcionando una justicia al trabajador por parte de la empresa, quien lo considera en un concepto de igualdad respecto a su trabajo.

De esta forma, el salario debe alcanzar a cubrir el sustento tanto del trabajador como el de su familia, proporcionándole educación y diversión, teniendo una remuneración que cumpla con las necesidades ordinarias.

1.2.1. Diferenciación de salario conforme a diferentes aspectos

a) **Sueldo:** Es con el que se retribuye a trabajos principalmente intelectuales y administrativos.

b) **Salario:** Se retribuye a trabajos técnicos, manuales y no calificados comprendiendo al personal sindicalizado.

En este estudio se utiliza el término salario abarcando los dos aspectos para unificar el concepto.

El salario por su capacidad económica se divide en:

a) **Salario nominal:** Es la cantidad de bienes que se le retribuye al trabajador por su trabajo.

b) **Salario real:** Es la capacidad económica que el trabajador posee para adquirir bienes y servicios.

Existiendo salario máximo que es proporcionado por la capacidad económica de la empresa y las funciones del puesto.

El salario puede ser, también:

a) **Salario mínimo oficial:** Determinado por la Ley Federal de Trabajo y por contratación colectiva con la empresa.

b) **Salario mínimo profesional:** Está determinado por condiciones específicas de puestos típicos como: secretarías, mecanógrafas, etc.

Otra división del salario es:

a) **Salario por obra determinada:** Es aquel que se aplica a trabajadores que realizan un trabajo específico, según el cumplimiento de su contrato.

b) **Salario por tiempo determinado:** Se retribuye al trabajador que realiza un trabajo dentro de una cantidad de tiempo determinada.

Así, dentro de la administración de recursos humanos se ha establecido la administración de sueldos y salarios, conscientes de cumplir con estas necesidades y de otorgar al trabajador un salario de acuerdo a su esfuerzo, habilidad, experiencia y condiciones de trabajo que realiza en el puesto, remunerándolo en forma justa y equitativa.

1.2.2. Técnicas de Administración de Sueldos

El administrador de recursos humanos utiliza varias técnicas que lo auxilian en medir objetivamente las funciones del trabajo para proporcionarle al trabajador una remuneración en relación a su rendimiento y eficiencia.

Estas técnicas se analizan en este tema con el objeto de tener un campo de la administración de sueldos y salarios y como preámbulo al objetivo principal de este estudio: la calificación de méritos y la evaluación de resultados.

Las técnicas en general se pueden clasificar en cuatro conceptos:

1. En relación del puesto.

- a) Análisis de puestos.
- b) Valuación de puestos.
- c) Gráficas y líneas de salario.
- d) Encuestas de salarios.
- e) Clasificación de salarios.

2. En razón de la eficiencia.

- a) Incentivos.
- b) Calificación de méritos y evaluación de resultados.
- c) Normas de rendimiento.
- d) Ascensos y promociones.
- e) Aumentos de salario.

3. En razón de las necesidades del trabajador

- a) Salarios mínimos.
- b) Escala móvil de salarios.
- c) Subsídios familiares.

4. En razón de las posibilidades de la empresa.

- a) Participación de utilidades.
- b) Prestaciones.

De esta forma se define administración de sueldos y salarios como: La parte de la administración de recursos humanos que estudia los principios y técnicas para lograr la remuneración global que recibe el trabajador para que sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, sus necesidades y la posibilidad de la empresa.

A) Análisis de puestos: La técnica conocida como análisis de puestos responde a una urgente necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos que se realizan en ella, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, por ello, es requisito previo e ineludible conocer la realidad que va a ser analizada en el puesto; donde dependerá la objetivización de la técnica definiéndola como: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo, formando una unidad específica e impersonal: el puesto".

Esta técnica consiste en recopilar datos acerca de las actividades principales del puesto, consignándola por escrito clara y sistemáticamente, dividiéndose en dos partes:

1. La parte general, en la que se describen las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibiendo el nombre de descripción del puesto.

2. La parte que especifica los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que deben cumplirse, denominándola, especificación del puesto.

Al recabar la información se debe tomar como guía para el analista cinco interrogantes, que le permitirán cumplir con su propósito y obtener con claridad la descripción y especificación de las labores del puesto, éstas son: ¿Qué es lo que hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué fin lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Dónde lo hace?

En general se puede decir que un cuestionario de análisis de puestos debe contener las siguientes partes:

1. **Datos generales:** Que contienen título del puesto, número, ubicación dentro de la empresa, jerarquía y contactos, puesto inmediato superior, nombre del puesto similar, número de trabajadores que desempeñan el puesto y fecha del análisis.

2. **Descripción genérica:** Se describen concretamente las actividades del puesto en general.

3. **Descripción específica:** Se describen detalladamente las operaciones del puesto, dividiéndola en cuatro aspectos principales:

a) **Habilidad:** Que contiene los conocimientos necesarios, experiencia, criterio e iniciativa.

b) **Esfuerzo:** Contiene los requisitos físicos y esfuerzo mental y/o visual.

c) **Responsabilidad:** Contiene responsabilidad en bienes, en trámites y procesos, supervisión, discreción y contacto con el público.

d) **Condiciones de trabajo:** Contiene medio ambiente y posición, medio en que se desarrollan las labores, riesgos y enfermedades y consideraciones en la realización de las labores del puesto.

a.1. **Utilidad del análisis de puestos:**

En si la técnica es benéfica para la empresa, los supervisores y el trabajador:

a) **Para la empresa:** Le señala las deficiencias que hay en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones, ayudándole a repartir mejor las cargas de trabajo y simplificándolas, para reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, como preámbulo de valuación de puestos y para calificar y evaluar el desempeño del trabajador.

b) **Para el supervisor:** Le ayuda a distribuir mejor el trabajo conociéndolo a fondo, entrenando a sus trabajadores y seleccionando al más apto para el puesto.

c) **Para el trabajador:** Le ayuda a conocer mejor las funciones de su puesto, señalándole sus responsabilidades y límites, impidiéndole invadir el campo de otros.

Dentro de la administración de sueldos y salarios, la técnica de análisis de puestos, calificación de méritos y evaluación de resultados, resultan inseparables, por ello, se ha dedicado un capítulo especial, para analizar su importancia y relación, proporcionando su utilización en la práctica.

B) **Valuación de puestos:** Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración justa y equitativa del personal.

b.1. **Métodos de valuación de puestos:** Existen varios métodos para valorar los puestos de la organización como son:

1. **Método de alineamiento:** Ordena los puestos de una empresa valiéndose de la promediación de las series en orden, formada por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto a los puestos básicos.

2. **Métodos o grados predeterminados:** Consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupaciones.
- b) Elaborar una definición para cada uno de ellos.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

3. Método de valuación por puntos: Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando a cierto número de unidades un valor llamados puntos y a cada uno de los factores que lo forman.

Este sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- a) Comparar los factores o características de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinada por dicha comparación.
- c) Asignar a cada puesto valuado en puntos, el sitio que le corresponde a una escala de salarios previamente establecida, con base a métodos estadísticos.

4. Método de comparación de factores: Fundamentalmente consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando ambos resultados.

D) Encuesta regional de salarios: Tiene como fin determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y otras que no puedan tener influencia sobre ella; para su realización se toman en cuenta tres aspectos:

- a) Los salarios básicos.
- b) El salario incrementado.
- c) Las prestaciones que proporciona la empresa como: comedor, medicinas, seguro de vida, etc.

Para que una investigación de sueldos y salarios que se paga en una determinada región o grupo de empresas sea válida, se deben tomar en cuenta cinco aspectos:

1. Que los puestos típicos se hagan en base a la descripción del puesto y no a la denominación que posean.
2. Que se mida en alguna forma el tiempo de las actividades descritas.
3. Que se investiguen los requisitos mínimos o especificaciones del puesto en experiencia, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.
4. Que se tome en cuenta el salario incrementado por las prestaciones de la empresa.

5. Que se comparen no solamente salarios aislados, es indispensable que la encuesta permita que sus resultados sean estructurados en dos gráficas que representen la tendencia de la empresa y de la organización a investigar, al mismo tiempo.

Podría decirse en forma sintética que hay que investigar toda aquella región que constituye un mercado de trabajo para la empresa investigadora, arrojando información de la situación remunerada en que se encuentra en un momento determinado en relación con las demás empresas de su región, con el objeto de que tenga los salarios o sueldos, igual o mejor pagados que las demás, atrayendo de esta forma, trabajadores calificados; considerando igualmente la calificación de méritos y evaluación de resultados.

En el desarrollo del siguiente capítulo se amplía completamente la técnica, con objeto de introducirse en el estudio a realizar.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES, CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS

2.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE LAS TECNICAS

2.1.1. Antecedentes

El concepto de calificar a una persona por otra, ha sido desarrollado prácticamente desde que el hombre ha apreciado el valor e importancia que sus semejantes tienen en la realización de sus objetivos.

Inicialmente se llevó a cabo una calificación informal, comparando a un trabajador con otro sin contar con una información sistemática, regular, revisada y comentada con éste, era difícil que el supervisor fuera equitativo o acertado, dando lugar a favoritismos, disminuyendo así su moral y cooperación.

Desde la época de 1930 se ha dado importancia a la calificación de méritos legalizándola y obligando al patrón a proporcionar remuneraciones justas y equitativas.

Al término de la segunda guerra mundial tuvo su desarrollo ayudando a los profesionales a cumplir con estas necesidades tanto legales como humanas, regulando de esta forma la retribución del trabajador según las condiciones de trabajo, experiencia, habilidad o esfuerzo que desarrolla en el puesto.

Dentro de una administración de sueldos y salarios se ha desarrollado esta técnica con el fin de que el administrador tenga una herramienta para apreciar objetivamente el desempeño de sus trabajadores, tomando decisiones justas y equitativas respecto a ellos, reduciendo elementos de favoritismo y juicios apresurados, logrando el pago de salarios justos, cumpliendo con una noción estricta de justicia social y equidad como una necesidad propia del hombre y de la organización.

Con la implantación de la administración por objetivos en algunas empresas se llega a una reestructuración de las técnicas de calificación de méritos, pues ya no sólo importa que el calificado produzca o realice eficientemente las funciones del puesto, sino que va a ser evaluado en cuanto a la participación de los resultados obtenidos para el logro de los objetivos de la empresa así como aspectos humanos que no eran medidos como: personalidad, don de mando, iniciativa, criterio, etc. Llegando al concepto moderno de medición de desempeño.

2.1.2. Concepto de la calificación de méritos y evaluación de resultados

La técnica que mide la actuación y el desenvolvimiento del trabajador en su unidad de trabajo, únicamente como esa, como trabajador, se le define como calificación de méritos.

Partiendo de la necesidad que existe actualmente en las empresas de una marcada justicia al trabajador es urgente llevar a cabo la calificación de méritos y evaluación de resultados para una política de sueldos adecuada y una administración de recursos humanos eficiente.

En la administración moderna las empresas aplican o tratan de aplicar la administración por objetivos para ser más justa y equitativa la remuneración a sus trabajadores, modificando para ello el medio y la mentalidad de la dirección y fomentar la comunicación, problemas a los que se enfrentan, utilizando en su mayoría el análisis de puestos, los objetivos de la empresa, la personalidad del individuo y sus resultados en función de la meta a evaluar en un determinado tiempo, creándose la evaluación de resultados, que se define como: la técnica que evalúa a los trabajadores en base al alcance de sus objetivos previamente establecidos entre éstos y su supervisor en un periodo determinado.

En la práctica algunas empresas utilizan simultáneamente la calificación de méritos y evaluación de resultados, la primera a niveles inferiores y medios y la segunda a nivel ejecutivo.

2.2. IMPORTANCIA, PROBLEMAS Y ERRORES DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS

2.2.1. Importancia

La técnica de calificación y evaluación del trabajador tiene los principales objetivos:

a) **Para la organización:** Las organizaciones consideran útil la calificación de méritos y evaluación de resultados para proporcionar datos uniformes y objetivos sobre el comportamiento y ejecución del trabajo, obteniendo distribuciones estadísticas de la eficiencia de cada uno de los departamentos, orientando así su capacitación, como también la del trabajador para su mejoramiento y desarrollo profesional corrigiendo los defectos que tenga y proponiendo para posibles ascensos, aumento de sueldo, transferencias y premios, o por el contrario tomar decisiones justas sobre suspensiones o despidos, guiar su recluta-

miento y selección, canalizando de esta forma la productividad y aumentando su calidad, siendo ésta una manera de calificar o evaluar el recurso humano tan difícil de coordinar y controlar.

b) **Para el trabajador:** Le señala cómo va en la realización de su trabajo, si va bien o puede mejorarlo adquiriendo mayores ingresos y status, saber la opinión de su jefe inmediato al cumplimiento de sus objetivos y de la empresa como un todo, además presentándose la oportunidad de la realización de trabajo en conjunto (jefe-subordinado) demostrando así su capacidad.

c) **Para el supervisor:** Le ayuda a comprender y controlar a sus trabajadores formándose un criterio de éstos, ayudándoles a tomar decisiones y tratarlos con justicia y equidad.

Por medio de un programa de calificación y evaluación formal puede obtenerse una gran cantidad de información que puede usarse como evidencia objetiva que sirva de base como aumento de sueldo, pues suministra datos objetivos sobre los trabajadores que lo merecen por haber alcanzado su estándar de calificación o haber cumplido con su objetivo.

Así como es injusto pagar un salario por debajo del ínfimo, también sería injusto pagar un sueldo tan alto que perjudique a la organización.

La calificación de méritos y evaluación de resultados ayuda a nivelar este problema pues da a cada quien lo que merece respecto a la realización de su trabajo.

Un nivel de salarios altos sería incoherente lógicamente para la organización e incluso le impediría desarrollarse normalmente, aunque en otros factores como ventas o producción ocupan un lugar monopolístico en su mercado, o por el contrario pretende obtener ingresos a costa de pagar unos salarios bajos, lo que ocasionaría disgustos en el personal por una injusticia evidente del patrón.

Por lo tanto la técnica ayuda a la distribución justa y equitativa del salario dentro de la organización como lo afirma el gran economista Oscar Nelbreuning que dice: "Los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que se remuneran para que pueda realizarse el bien común interno".

Así como también para ascensos o despidos, pues refleja la atención del trabajador en cumplimiento con los requisitos del puesto (análisis de puestos, esta relación se estudiará completamente en su capítulo correspondiente), determinando quién será capaz de ocuparlo o quién no está cumpliendo con los requisitos que marca.

a) **Ascenso (Promoción):** Implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a uno superior en la estructura de la organi-

zación, normalmente esto proporciona al empleado un aumento de salario y de posición relativa, sin embargo, el nuevo puesto representa mayores responsabilidades para él.

Los ascensos se identifican con la ambición del personal, con la voluntad para trabajar y con el deseo de seguir adelante, cualidades que muestran cultura y demanda de las personas.

Nadie puede negar que las demostraciones de estas cualidades contribuirá al avance del individuo, no hay que olvidar que está situado en una colectividad en la que se desarrolla y desenvuelve y que el administrador de recursos humanos tiene que tomar en cuenta para poder calificar o evaluar a sus trabajadores, así mismo ser factores para los adelantos de la carrera del individuo.

Las promociones o ascensos proporcionan también entrenamiento y experiencias, la asignación de un individuo a nuevos puestos y departamentos lo preparan para puestos de nivel superior, además incrementa su efectividad en el nivel presente.

Estos movimientos son saludables para la organización de la empresa, pues da constante circulación de gente cada vez más capaz y entrenada para cumplir los objetivos que cada nivel tiene propuesto, esto se ha comprobado anteriormente con la calificación y evaluación que refleja la situación del trabajador respecto al cumplimiento de su trabajo.

Así mismo la administración puede tomar acciones correctivas en errores adquiridos en la selección y colocación de su personal o para tomar acción de despido.

b) **Transferencias:** Se utilizan algunas veces tomando como base la calificación de méritos y evaluación de resultados, en su intento de encontrar algún puesto que el individuo pueda desempeñar satisfactoriamente o llevarlo con otro grupo de trabajo donde pueda mejorar sus relaciones con los demás, por ejemplo: si en la calificación de una secretaria en español se obtuvo que era un elemento regular en la puntualidad y en la realización de su trabajo, y que el trato con sus compañeros era pésimo, sus relaciones pueden influir en su productividad, por ello, se puede tomar la decisión de transferirla, con el fin de que pueda trabajar mejor, tanto ella, como su antiguo grupo de trabajo.

Existen datos que arrojan la calificación de méritos y evaluación de resultados respecto a la carga de trabajo, por ello, el rendimiento de los supervisores y trabajadores pueden ir en declive, en este caso se realizan los ascensos o transferencias para nivelarla según los requerimientos organizacionales, adquiriendo cada quien responsabilidades definidas, existiendo tiempo y conocimiento para su implantación.

Pueden incurrir por iniciativa de la empresa, en estudios especiales de la organización y métodos (hoja de distribución de trabajo, espacio, etc.), o por petición propia del trabajador, resultado de la entrevista con su supervisor respecto a la realización de su trabajo.

Sin embargo, hay que tener siempre un control estricto respecto al personal ascendido o transferido, puesto que puede ocurrir una pérdida de eficiencia mientras aprenden y se ajustan a sus nuevos puestos.

La transferencia de trabajadores es un problema que debe ser cuidadosamente controlado, puesto que muy a menudo esta solución no resuelve el problema.

Existen ocasiones en que las transferencias solicitadas en la entrevista con el supervisor o jefe, pueden servir para un propósito útil, si el cambio les ayuda a sentirse más satisfechos (recordemos la ley de la motivación: "Un trabajador satisfecho producirá más"); pudiendo justificarse estas transferencias o ascensos que permitan a los empleados trabajar con amigos o camaradas, participar en un grupo particular, trabajar en ciertas horas debido a que tiene otras ocupaciones, trabajar en una parte en particular debido a intereses propios, o ser asignados a un jefe que prefieran.

A largo plazo los beneficios de dichas transferencias y ascensos tomados objetivamente a partir de la calificación de méritos y evaluación de resultados para la compañía y trabajadores se podrá ver prácticamente en mejores relaciones humanas, mayor producción y calidad de la misma, cumplimiento de los objetivos de la empresa; todo ello compensa a menudo la pérdida temporal de eficiencia y de tiempo.

Hay que hacer mención que los méritos que un trabajador ha hecho para ser promovido está enfocado no sólo a su calificación o evaluación reciente, sino también a su historial de desempeño y habilidad.

En este sentido se lleva el récord de cada trabajador, realizando su tendencia y utilizándola como criterio para determinar que está calificada para llenar los requerimientos de un puesto de más alto nivel.

La antigüedad es también tomada en cuenta para las transferencias, promociones y ascensos y se refiere al tiempo de servicio que ha acumulado un trabajador en la organización.

En raras ocasiones se considera el mérito a la antigüedad, con excepción una de otra, a pesar de que la empresa generalmente prefiere dar mayor importancia a los méritos, pero esto no quiere decir que la antigüedad quede relegada en segundo término, sino que en varias empresas se le da reconocimiento debido a la dificultad de medir efectivamente los méritos relativos y de comunicar en forma eficiente a los trabajadores que dicha evaluación es precisa y justa.

Si la diferencia entre los méritos de los trabajadores son pequeñas

o difíciles de medir como: responsabilidad, honradez, don de mando, etc., los gerentes a menudo conscientemente o inconscientemente, concederán promociones o ascensos a los candidatos con mayor tiempo de servicio al reconocer la antigüedad, los supervisores pueden evitarse problemas al tomar esta clase de decisiones; dentro de estos problemas típicos pueden ser: el favoritismo y las políticas.

Si el contrato colectivo de la empresa determina dar preferencia a la antigüedad siempre que las habilidades de los empleados sean iguales, existe sobre el profesionista de recursos humanos la carga de probar que el candidato seleccionado tiene habilidad o no para ocupar el puesto, demostrándole a los líderes sindicales por medio de la tendencia de desempeño su situación.

Sin embargo a pesar de las presiones sociales o psicológicas, existen muchos trabajadores que rehusan a ser promovidos debido a no querer más responsabilidades, o pensar que un aumento de salario será objeto de mayores impuestos y además la pérdida de cierto grado de autoridad y posición relativa que antes se asignaba a los trabajos de supervisión, también ha descorazonado a muchos individuos calificados, para aprovechar las oportunidades de ascensos.

La renuencia para ser promovidos puede en algunos casos basarse en sentimientos de inseguridad o temor a un posible fracaso y por esto perder el trabajo u obstaculizar un beneficio de jubilación.

Por lo tanto, con el objeto de inducir a los posibles candidatos con desempeño favorable a aceptar las transferencias, ascensos o promociones, el profesionista del área deberá hacer valer una promoción en términos de sueldo, asegurar una posición relativa y algún otro beneficio, dándoles ayuda para que puedan decidirse, además de entrenamiento y oportunidades adecuadas para desempeñar los deberes que le marca el puesto.

Pero mucha insistencia podría ser perjudicial tanto para el candidato como para la organización, creyendo ser demasiado valioso, además que el número de trabajadores es restringido, alcanzando en su mayoría el límite de sus capacidades.

c) **Requisitos de la técnica:** La técnica tiene que contar con tres requisitos que son:

1. **Objetividad:** La técnica debe ir encaminada a resultados concretos y objetivos para poder tener un valor adecuado, el criterio del calificador debe ser independiente de gustos, prejuicios, complejos e intereses que tenga del calificado enfocando únicamente sus resultados en la realización de su trabajo.

2. **Validez:** Los resultados obtenidos deben reflejar concretamente la situación actual del trabajador en la realización de su trabajo, por

ejemplo: no serán válidos los resultados que no se enfoquen a la descripción que el puesto señala para su desempeño efectivo evaluando resultados independientemente de las funciones principales del puesto.

3. **Confiable:** La técnica debe arrojar semejantes resultados, si la situación de trabajo y la persona a evaluar permanecen constantes, de nada servirá una técnica que en determinado momento califica de excelente a un trabajador si después lo califica como pésimo, si las condiciones de trabajo desarrolladas permanecen constantes.

2.2.2. Problemas y errores al aplicar la calificación de méritos y evaluación de resultados

a) **Problemas:** Uno de los problemas a los que se enfrenta actualmente el profesionista de recursos humanos es: la amistad, favoritismo, miedo a comprometerse el supervisor con sus trabajadores, su estado de ánimo y el criterio para calificar o evaluar que obstruyen la objetividad de la técnica.

El supervisor califica en diferentes formas según su criterio, un trabajador le puede resultar excelente si llega temprano todos los días, pero que empieza su trabajo momentos después, por otro lado el administrador considera excelente a aquel que aún llegando temprano no pierde tiempo en platicar, arreglarse o prepararse un café.

Según las experiencias y opiniones de los profesionistas del área, este problema típico y grave en toda técnica de medición del desempeño, deba disminuirse lo más pronto posible.

Algunas empresas que trabajan en administración por objetivos lo han logrado, comparando los objetivos establecidos con los resultados obtenidos, teniendo de esta forma una manera justa y cuantificable para evaluar a su personal, sin caer en estos problemas, desplazándolos a segundo término.

Otros los han podido disminuir calificando o evaluando a su personal entre sí, de esta forma los mismos compañeros son los que opinan quién es el que merece el reconocimiento del mejor trabajador, las promociones y los aumentos de sueldo o quién merece ser castigado o despedido, sin la intervención directa del supervisor quien únicamente dirige las polémicas, unificando el criterio y eliminando los problemas, ya que no faltará una persona que haga ver los errores de los demás.

Otra solución, aunque obvia, es la capacitación del supervisor haciéndole ver que es la técnica, para qué sirve, sus posibles errores, los beneficios para él, la organización y sus trabajadores, aplicándola mejor y eliminando el problema de su desconocimiento.

Otros elaboran manuales internos de información sobre la técnica eliminando el problema de criterio.

Un problema que afecta actualmente la aplicación de la calificación de méritos y evaluación de resultados en algunas empresas es la falta de factores adaptados a sus necesidades y falta de tiempo para llevarla a cabo.

Este tipo de problemas que sufren algunas organizaciones afectan gravemente su desarrollo, pudiéndole dar una solución a largo plazo.

Gente especializada hará una lista de oraciones para calificar o evaluar a su personal de acuerdo a las necesidades de la organización ponderándolas en un tarjetero, unificando a aquellas que pertenecen al mismo factor, de esta forma se obtendrán los primordiales que servirán como criterio al calificarlo o evaluarlo.

El tiempo invertido en las técnicas que algunas empresas no lo poseen y otras lo consideran perdido, será mínimo en comparación con los resultados obtenidos, cuando empresa, supervisor y trabajador estén de acuerdo en los beneficios que obtendrán con un adecuado uso de ellas.

b) **Errores al calificar o evaluar:** Los errores tradicionales que se observan en las empresas al aplicar las técnicas y la forma de disminuirlos según experiencias anteriores son:

1. **Efecto de halo:** Es la primera impresión que el trabajador causa en el supervisor, influyendo en el resto de su calificación al contestar muy bien o pésimamente en el primer factor a calificar. Por ejemplo: si al iniciar un año escolar la primera impresión de un alumno que conteste muy bien a una pregunta, causará ante su maestro y compañeros una buena impresión, influyendo en el resto del año.

Para efectos de la evaluación de resultados ocurre en forma similar, si la ejecución de un trabajador ha sido satisfactoria al término del periodo, alcanzando su objetivo, pero su comportamiento fue insatisfactorio por algunas causas que le disgusten al supervisor, es probable que reciba una evaluación insatisfactoria, aunque haya cumplido su meta.

Por ello debe darse consideración no solamente al comportamiento del trabajador durante el transcurso del periodo a evaluar, sino también al nivel del desempeño que pueda esperarse que mantenga en el futuro.

2. **Error de tendencia central:** Otro error en que incurren las empresas al aplicar las técnicas es el de tendencia central que consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio, esto es calificarlos por lo general en el centro o punto medio de la escala,

considerándolos el supervisor como promedio de muchas cualidades (todos tienen un poco de todo).

Como consecuencia de ello los que han sido calificados altamente son transferidos a mejores puestos, no siendo los más capacitados para ocuparlos.

Para evitar este error es necesario precisar las definiciones principalmente de los grados intermedios, distribuyendo de esta forma los dos extremos: lo excepcional y lo pésimo, además usar números pares de grados y evitar los impares, ocasionando que el supervisor afine su juicio hacia un extremo o hacia otro, pero nunca al centro. Como lo muestra la figura 1 (cuestionario de calificación de méritos que utiliza la empresa Philips Mexicana, S. A.).

Para disminuirlo, la experiencia de las empresas han considerado el cambio de sistema de calificación de méritos por una evaluación de resultados, al obtener juicios objetivos y justos, calificando a sus trabajadores en equipo, reduciendo así el error y favoritismos, inconformismos e injusticias, intercalando los factores a calificar o por medio de la formación de un comité revisador de la calificación dentro de la empresa.

Aunque la evaluación de resultados es más objetiva y justa es propensa a sufrir el error, ya que al calificar o evaluar se incurrirá en el subjetivismo, pues no existe ni existirá una técnica que mida objetivamente el desempeño de los trabajadores.

En ella puede ser originada porque el supervisor deja de tomar en cuenta que existen variaciones en el comportamiento o desempeño de los trabajadores, influyendo en aspectos tan complicados como una baja moral de presiones y frustraciones, que modifican su comportamiento evaluándolos como superiores o inferiores.

En cualquier proceso de evaluación es importante considerar la base contra la que se compara a los trabajadores, es decir, la meta a cumplir o los estándares de trabajo, así como criterio de ejecución satisfactorio, que deben ser seleccionados previamente sobre la base del estudio y el conocimiento de los requerimientos señalados por el análisis de puestos.

En los trabajos cuya ejecución no pueda ser evaluada principalmente en términos de producción, debiendo evaluar cualidades intangibles como: persistencia, personalidad, lealtad a la empresa, rapidez para tomar decisiones, etc., generalmente se deben usar las observaciones personales y opiniones de las personas con quien el trabajador ha tenido contacto.

En el sistema de evaluación de resultados, el criterio para evaluarlos incluye factores tales como: utilidades obtenidas de la empresa; si

CALIFICACION DE MERITOS

DATOS GENERALES		DIVISION Y DEPARTAMENTO			SECCION	
NOMBRE		TIEMPO EN EL PUESTO			ANTIGÜEDAD FILIAL	
PUESTO		FECHA				
FACTORES	PUNTAJE EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA A SU OPINION		C A L I F I C A C I O N			
	SUPERIOR	ARriba del promedio	Promedio	Abajo del promedio		
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO: Conocimientos teóricos y prácticos que se tienen en relación al puesto.	Sus conocimientos teóricos son superiores a la práctica que tiene en el mismo es más hábil que el promedio.	Sus conocimientos teóricos son muy buenos y su práctica en el puesto es satisfactoria, que se tiene una cantidad de desempeño bastante decente.	Sus conocimientos teóricos son aceptables al tanto su experiencia, como sus conocimientos prácticos. Acaba por desempeñar su práctica.	Sus conocimientos teóricos son malos y su práctica es mediocre y generalmente necesita ayuda para desempeñar su puesto.		
CANTIDAD DEL TRABAJO: Esmero y seriedad de calidad en todo el efecto de trabajo.	Cuando se aplica a los deberes establecidos, su actividad en el desempeño es proporcional a la cantidad y exactitud en su trabajo.	Este grado de cantidad y exactitud en todos los trabajos a su cargo.	Hace un buen trabajo, generalmente exacto y de buena calidad.	Solo mantiene los mínimos grados de exactitud y cantidad en el trabajo.		
CANTIDAD DE TRABAJO: Habilidad de trabajo desahogado y a la cantidad que se asigna con las metas.	Excepcional rapidez en el desempeño del trabajo y estructura de trabajo que sobrepasa las metas.	Es rápido en su trabajo y en algunas ocasiones sobrepasa las metas.	El rendimiento es aceptable y cumple siempre con las metas.	El rendimiento es escaso y generalmente no alcanza las metas fijadas.		
COOPERACION: Cooperación y espíritu de colaboración y apoyo a las metas y trabajos de otros compañeros.	Siempre muy cooperativo y servicial con todos los compañeros de trabajo.	Siempre cooperativo, cumple las órdenes y todas las responsabilidades que se le asignan con prontitud.	Generalmente cooperativo, cumple con las órdenes y trabajos con prontitud.	Frecuentemente poco cooperativo, usualmente no está dispuesto a colaborar con los trabajos y tareas.		
INICIATIVA: Interés en el trabajo, auto motivación y responsabilidad en el mismo. Interés en cooperar en el trabajo.	Entusiasta e interesado en el trabajo, cooperativo, cumple con las metas y sobrepasa las asignadas. Siempre muy cooperativo.	Muy interesado en el trabajo. Siempre cumple y hace un buen trabajo y cumple con el trabajo.	Interés satisfactorio en el trabajo. Cuando se le pide, acepta más trabajo y solo hace un buen trabajo cuando se le asignan.	Poco interés en el trabajo, acepta trabajos adicionales solo en algunas, no hace sugerencias en el trabajo.		
APARIENCIA PERSONAL:	En perfecto estado personal.	Muy bien presentado y limpio en su aspecto.	Bien presentado y limpio en su aspecto.	Descuidado en su apariencia y limpio en su aspecto.		

CATEGORIAS	DEFINICION	AREA DEL PROYECTO	ELEMENTOS	ASPECTOS DEL TRABAJO
MANEJO Manejo de los recursos humanos y materiales.	Toda actividad que implique el uso de recursos humanos y materiales en el desarrollo de un proyecto.	Gestión, Interacción y Coordinación con el personal y los recursos materiales.	Manejo de los recursos humanos y materiales, gestión del personal y de los recursos materiales.	Manejo de los recursos humanos y materiales, gestión del personal y de los recursos materiales.
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Planificación de las tareas y actividades que se deben realizar en el desarrollo del proyecto.	Organización y Planificación de las tareas y actividades.	Organización y Planificación de las tareas y actividades.	Organización y Planificación de las tareas y actividades.
INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN	Interacción y comunicación con el personal y los recursos materiales.	Interacción y Comunicación con el personal y los recursos materiales.	Interacción y Comunicación con el personal y los recursos materiales.	Interacción y Comunicación con el personal y los recursos materiales.
RECONOCIMIENTO Reconocimiento de los recursos humanos y materiales.	Reconocimiento de los recursos humanos y materiales.	Reconocimiento de los recursos humanos y materiales.	Reconocimiento de los recursos humanos y materiales.	Reconocimiento de los recursos humanos y materiales.
CONTROL Control de los recursos humanos y materiales.	Control de los recursos humanos y materiales.	Control de los recursos humanos y materiales.	Control de los recursos humanos y materiales.	Control de los recursos humanos y materiales.

se trata de altos ejecutivos la atención se enfoca a los resultados que obtiene el servicio que ha proporcionado a los clientes, la reducción de costos, la reorganización de la empresa, registro de rotación de inventarios alcanzado, mejoramiento de la imagen, reducción en la rotación de personal, etc. Este tipo de resultados puede expresarse cuantitativamente comparándolos con los resultados esperados.

En algunas ocasiones los objetivos a alcanzar son implantados por el trabajador, consultando con su superior; de esta forma es evaluado conforme al alcance de lo que se ha propuesto.

2.3. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

El sistema cambiante de la administración la ha llevado a un aspecto nuevo, la administración por objetivos que es más que un conjunto de reglas o procedimientos.

La empresa dinámica y moderna la ha aplicado para su beneficio y progreso, otras tratan de aplicarla pasando por una serie de problemas como: convencer a la dirección, cambiar la mentalidad de los ejecutivos, supervisores y trabajadores reuuentes al cambio, y la falta de comunicación; algunas creen que sólo es benéfica a ciertos niveles ya que existe el problema de que los trabajadores que ocupan puestos inferiores, son irresponsables y no pueden cumplir sus metas, considerando óptimo utilizar tanto la calificación de méritos como la evaluación de resultados, es decir, que sean complementarias, dependiendo del trabajo y nivel jerárquico, pues la primera mide lo que la segunda no puede medir, como es el índice de ausentismo.

Para medir el desempeño de los ejecutivos, gran número de empresas utilizan la evaluación de resultados cada seis meses y cada año, sin embargo hay unas que no los califican ni evalúan debido principalmente a políticas internas y a la falta de una técnica especializada, careciendo de un sistema que aporte el desempeño de las altas jerarquías, obstruyendo su progreso.

Es por ello que se deben establecer los beneficios de una administración por objetivos y adaptarla a las necesidades de la empresa para su completo desarrollo, evaluando los resultados obtenidos de los trabajadores, concientizando a la dirección de aplicarla, ayudándole a superar muchos de los problemas críticos que se plantean en la administración.

Así la administración por objetivos:

a) Proporciona un medio para medir la aportación del personal en todos los niveles por medio de la evaluación de resultados.

b) Al definir metas comunes entre los trabajadores y la empresa y al evaluar sus resultados, se obtiene un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo estimulando la iniciativa personal o intensificando la delegación de autoridad.

c) Soluciona el grave problema que sufren gran número de empresas actualmente: el de comunicación.

d) Provee soluciones al problema clave de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la empresa.

e) Ofrece justos y equitativos aumentos de sueldo, transferencias y promociones a los trabajadores, remunerándolos por sus resultados obtenidos.

En resumen, se puede decir que la administración por objetivos es un proceso por el cual los administradores, supervisores y trabajadores de una empresa identifican conjuntamente sus metas definiendo sus principales áreas de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan, empleando medidas como guía para el manejo de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

La urgente necesidad que tenía el administrador de recursos humanos de obtener una técnica más objetiva y justa que remunerara el desempeño de sus trabajadores y tener los más capaces, dio la pauta para la implantación de la administración por objetivos creándose la evaluación de resultados, desplazando total o parcialmente en algunas empresas la tradicional calificación de méritos, mejorando sus relaciones internas en las diferentes áreas de responsabilidad, aumentando la comunicación e información sobre el trabajo y su riesgo.

En esta nueva técnica ya no interesa que el trabajador únicamente trabaje, sino que ahora es recompensado en base a los resultados que obtenga en la realización de su trabajo; los ascensos, premios, transferencias y aumentos de sueldo, corresponden al hombre que produzca y obtenga resultados satisfactorios.

Si cada supervisor y trabajador se hacen responsables de los resultados que se encomiendan, realizándolos satisfactoriamente y coordinándolos, automáticamente se están haciendo responsables del éxito de la empresa.

a) Pasos para establecer la técnica de evaluación de resultados:

1. Convencimiento de la alta dirección de trabajar en una administración por objetivos, identificándola con sus ejecutivos claves, razón por lo que muchos administradores no la han podido implantar.

2. Difundir por todos los niveles de la organización los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primer línea de supervisión mediante una serie de reuniones sucesivas.

3. Hacer cambios necesarios en las metas, creándose el sistema de evaluación de resultados, procedimientos de fijación de sueldos y bonos en base a ellas, delegación de responsabilidades entre supervisores y trabajadores, aclarar las políticas ambiguas y solucionándose los procedimientos que puedan estar obstruyendo el funcionamiento efectivo de la técnica.

4. Revisar la actuación del trabajador al finalizar el periodo a evaluar conforme a las metas propuestas. En la figura se ilustra el ciclo para la evaluación de resultados.

b) Establecimiento de metas con los trabajadores:

Para establecer las metas que regirán el trabajo de la organización en un periodo determinado, se seguirán los siguientes pasos:

1. Identificación de metas comunes en toda la organización, entre éstas están: posición competitiva, porcentaje de productividad, porcentaje de adelanto tecnológico, porcentaje de disminución de costos, porcentaje de aumentos de ventas, desarrollo de los trabajadores, etc.

2. Elaboración de la distribución del trabajo, cómo se trabajará para cumplir con las metas propuestas entre supervisor, trabajador y asignación de responsabilidades, llevando por separado nota de los trabajadores con los que se establecen las metas, revisando su calidad de trabajo, sus evaluaciones anteriores, promociones, aumentos de sueldo, premios, etc., tomar nota de cualquier factor especial acerca de su persona, sus responsabilidades anteriores y lo que se va a esperar de él.

3. Fijar objetivos para el próximo periodo que puede variar de un año o cada seis meses según el trabajo que realizan algunas empresas de la siguiente forma:

a) Pedir al trabajador que haga anotaciones acerca de sus objetivos para el siguiente periodo, fijando una fecha para discutirlos, entre éstos están:

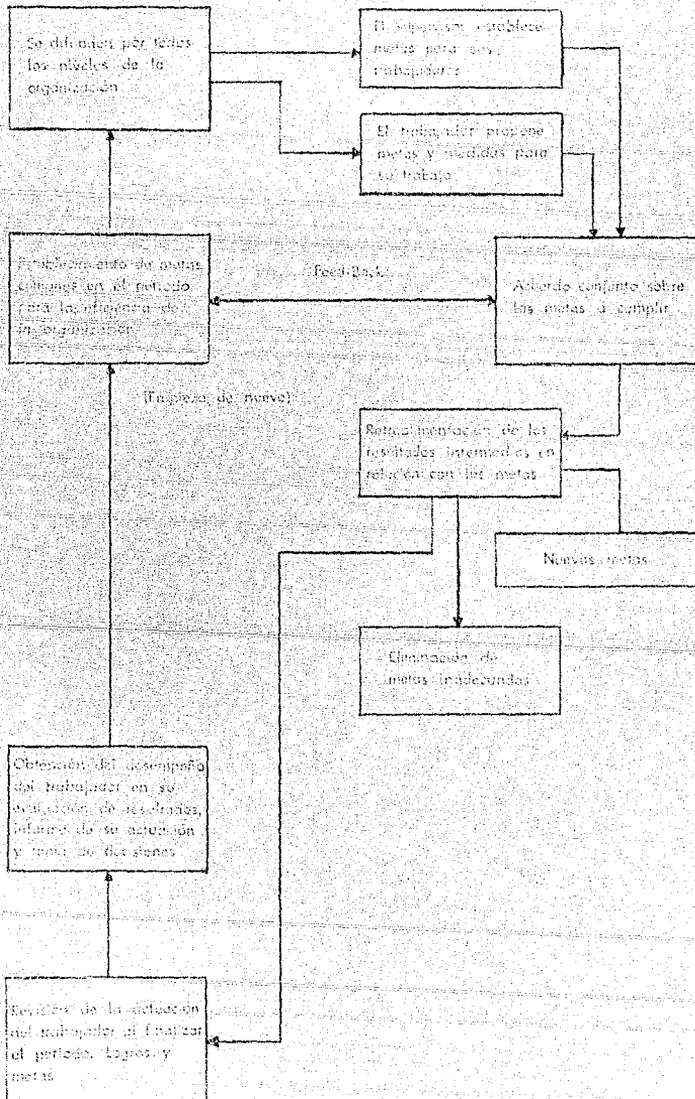
1. Obligaciones de rutina y emergencia.
2. Metas creativas.
3. Metas personales.

b) Antes de la entrevista con el trabajador debe hacerse una lista de algunas metas u objetivos que al supervisor le gustaría que se incluyeran en el siguiente periodo, así como innovaciones y mejoras que se requieran, poniéndose ambos de acuerdo para su logro.

4. Comprobar las metas de cada uno de sus trabajadores a lo largo del periodo, corrigiéndolo y guiándolo para que logre sus objetivos y felicitarlo por cada uno de los éxitos que obtenga.

El supervisor durante la entrevista con el trabajador, al finalizar el periodo a evaluar debe evitar lo siguiente:

Ciclo de la evaluación de resultados



a) No debe discutir los conceptos de personalidad, limitándose a mencionar los aspectos del trabajo, los resultados y las razones de las fallas.

b) No hacer responsable al trabajador por cosas totalmente fuera de su control.

c) No debe exagerar los incidentes aislados a expensas de los resultados globales.

d) No debe juzgar los resultados de un trabajador hasta que no haya platicado con él.

e) No debe presionar a un trabajador por no hacer algo que no sabe claramente.

f) No debe enjuiciar a un trabajador por su responsabilidad de utilidades, si sólo vende o manufactura.

La utilidad como resultado debe ir acompañada del control del ingreso y del costo, para que pueda ser una medida efectiva.

Por ejemplo, la aportación real de un trabajador en las ventas, debe ser el total, reduciéndole los costos en que incurrió para realizarlas.

1. **Fijación de metas de rutina y emergencia:** Para la realización completa del trabajo dando una evaluación de resultados adecuada, deben establecerse metas de rutina y emergencia entre supervisores y trabajadores.

Esta implantación requiere de objetivos de gran realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la contribución del hombre a la organización.

El sistema de metas debe otorgar a cada supervisor un medio de planear y medir su propia actuación y la de sus trabajadores, le debe ofrecer alguna forma de saber cuánto se está desviando del objetivo, a tiempo de hacer algo para corregir sus errores.

El intento de fijar metas entre el supervisor y el trabajador a menudo produce declaraciones que apenas hacen algo más que ratificar algunas de sus tareas burocratizadas a que se ha acostumbrado en su trabajo, tales metas pueden ser:

a) Realizar todas las tareas en forma excelente.

b) Mostrar más diligencia al ejecutar las tareas que se asignen en el año entrante.

c) Tener esperanza de que personalmente se canalicen las energías más eficientemente para lograr la prosperidad de la empresa.

Tales sentimientos son buenos pero irremediablemente vagos, en los que está implícito el intento de evadir la formulación específica de resultados que se buscan y la aceptación del riesgo personal que supone la evaluación de resultados.

El trabajador debe establecer metas concretas, objetivas y cuantificables cuando sea posible, por ejemplo:

- Contribución al aumento de la producción en un 15%.
- Implantar un funcionamiento de máquinas de contabilidad durante el año.
- Terminar el estudio de adaptación para la aplicación de computadoras en la preparación de las nóminas.
- Realizar manuales de reclutamiento y selección.
- Aumentos de ventas en un 23%, etc.

Estos compromisos implican más riesgos para los que lo aceptan, pero también son más tangibles, el trabajador puede fracasar teniendo efectos adversos en su evaluación de resultados, impidiéndole un aumento de sueldo futuro, un ascenso o aun su permanencia en el puesto que actualmente ocupa.

a) **Fijación de metas de rutina:** Todo puesto ejecutivo o técnico, incluye algunos deberes de rutina que deben ejecutarse, siendo indispensables para la buena realización del puesto enumerándose ampliamente en su descripción.

En la evaluación de resultados las tareas de rutina es un proceso de dos etapas:

La primera es el acuerdo previo entre el supervisor y el trabajador acerca de cuáles son esas actividades, asegurándose una realización más completa de las mismas.

La segunda está integrada por declaraciones de las excepciones a incluir en el sistema de evaluación de resultados.

El trabajador acepta sus responsabilidades al ser contratado para la realización de sus tareas, estableciendo por adelantado las excepciones que considere el jefe que deba esperar razonablemente.

Por ejemplo, una secretaria puede considerar que sus obligaciones de rutina se concretan en realizar mecanografiado, archivo de documentos, tomado de dictado, etc., acuerdo con su jefe que su medida de excepción es nula, ya que él considera que no existirá en la buena realización del trabajo, por lo tanto la falta en mecanografía o en el archivo se considerará incumplimiento que el trabajador deberá explicar, obteniendo una evaluación baja por sus resultados obtenidos.

En resumen, la definición de las áreas principales de responsabilidad y las condiciones que existan cuando se cumplan las tareas de rutina, establece los requisitos mínimos para ocupar eficientemente un puesto.

Al contratar a un trabajador en base al análisis de puestos, significa que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para efectuar las labores rutinarias; la persona que llega a ocupar el puesto y tiene

que aprender tales habilidades, realizará menos de lo que se espera y deberá ser evaluado como trabajador en entrenamiento y cuando pueda desempeñarlas de acuerdo a las medidas que su jefe pueda aceptar, será aceptable a su vez.

b) **Fijación de metas de emergencia:** La emergencia y los eventos imprevisibles se pueden considerar como ordinarios en todas las tareas, ya que pueden ocurrir en cualquier momento, surgen debido a cambios en el ambiente o en las demandas de los usuarios del servicio, a los errores de otros o pasados.

En el proceso de fijación de metas entre supervisor y trabajador en el periodo a evaluar, se establecen explícitamente algunas estimaciones del tiempo que requiere la emergencia y la autonomía necesaria para actuar, dedicando algún tiempo para enfrentarse a eventos imprevistos.

La administración del tiempo requiere cierta distribución personal, empleándose en clases específicas de comportamiento y la elaboración de nuevos planes para las actividades.

Por ejemplo, si al término del periodo a evaluar un trabajador no pudo cumplir su meta debido a la existencia de causas imprevistas sobre su tiempo, en el siguiente periodo deberá establecerse como uno de sus objetivos, la realización de un estudio de su utilización.

Entre estas metas que puede fijarse de emergencia se encuentran:

a) La investigación personal de los grupos de todos los clientes y su acción correctiva.

b) Atender a los ejecutivos visitantes que vienen de la oficina central de la empresa.

c) Entrevistar candidatos para ocupar un puesto.

d) Investigar accidentes.

e) Hacer frente a enfermedades o fallecimiento de trabajadores.

2. **Fijación de metas creativas:** El más grande mejoramiento de los resultados de la empresa que se pueden alcanzar en una evaluación de resultados, se encuentra en el establecimiento de metas de innovación, creación de nuevos métodos e introducción de cambios positivos en la organización.

Durante el proceso de fijación de metas debe darse solución a problemas constantes o introducción de ideas nuevas, obteniendo mejores resultados que los actuales, ya que en esto se basará la participación de los trabajadores para el progreso de la empresa.

El trabajador puede innovar en base a dos aspectos:

a) Introducción de ideas desde el exterior (creatividad extrínseca).

b) Descubrimiento de nuevas formas, métodos y sistemas para la realización de su trabajo (creatividad intrínseca).

La primera se basa principalmente en asesoría con experiencia en el problema que exista, impulsando un cambio tanto tecnológico como de conducta.

La segunda es la innovación y utilización de los resultados actuales como base para mejorar el sistema de trabajo.

Esto es provechoso tanto para el supervisor como para el trabajador, ya que los hace meditar en los resultados obtenidos en el pasado, mejorándolos en el futuro.

Para fijar metas creativas futuras que contribuyan a la optimización y mejoramiento de los resultados de ambos deben seguirse los siguientes pasos:

a) Recopilación de datos, que se refiera a los antecedentes de los resultados anteriores. Es probable que el supervisor no tenga datos que posea el trabajador.

b) Dividir los datos en varias clases de detalles, es decir, realizar un estudio de las causas y efectos de los resultados obtenidos.

c) Interpretación, que serán conclusiones en las soluciones de problemas, programando pasos para el empleo más fructífero de la empresa.

d) Declaración de objetivos, supervisor y trabajador han de determinar el problema de su trabajo y los objetivos para su solución, comprometiéndose a lograrlos.

De esta forma el mejoramiento de sistemas de trabajo proporcionará un progreso eminentemente para trabajador, supervisor y empresa.

3. Metas de desarrollo de personal: En el proceso de fijación de metas, ocupan un lugar importante las personales, que influyen en la realización del trabajo, permitiendo al individuo su progreso dentro de la empresa, dependiendo de su actitud.

Esta clase de desarrollo se logra gracias a una guía experta en el trabajo mediante cursos de capacitación.

Entre estas metas se encuentran, por ejemplo:

a) Adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

b) Realizar investigaciones especiales.

c) Visitar plantas y oficinas de los proveedores y clientes.

d) Impartir clases a sus trabajadores, etc.

En cualquier caso para que las metas de desarrollo personal ayuden al trabajador a su autodesarrollo mejorando su trabajo, deben observarse las siguientes reglas:

1. Debe existir una razón específica para iniciar dicha actividad.
2. Debe compararse el efecto de cambio de comportamiento que se busca con el rendimiento actual en el trabajo.

3. El trabajador deberá establecer por escrito la fecha en que alcanzará sus metas de desarrollo.
4. El trabajador debe pedir su verificación relativa a los progresos que está haciendo para alcanzar su desarrollo y la forma en que se relacionen con el desempeño de su trabajo.

En el siguiente capítulo se analizan las herramientas circunstanciales que afectan un programa eficiente de la calificación de méritos y evaluación de resultados.

CAPITULO 3

EL ANALISIS DE PUESTOS Y LA MOTIVACION AL TRABAJADOR COMO MEJORAMIENTO DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS

3.1. EL ANALISIS DE PUESTOS COMO PREAMBULO PARA LA MEDICION OBJETIVA DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Como se ha visto en el primer capítulo, el análisis de puestos consiste en definir el puesto y describir lo que se requiere en cuanto a esfuerzo, habilidad, experiencia y condiciones de trabajo, debe utilizarse para la realización objetiva de la calificación de méritos y evaluación de resultados tanto a nivel inferior, medio y superior. Algunas empresas toman en cuenta, además, la personalidad del individuo, sus resultados obtenidos, los objetivos de la empresa, la edad y su antigüedad para obtener una calificación o evaluación más justa.

El análisis califica a priori las características del puesto determinando el valor según sus necesidades y su situación en el mercado de trabajo, en consecuencia la calificación determina a posteriori la realización concreta del trabajo respecto a lo que marca, dando como resultado que el análisis sea impersonal y la calificación personal.

Para un adecuado sistema de calificación de méritos o evaluación de resultados es necesario el análisis de puestos para:

1. Conocer la función rutinaria que se desarrolla en el puesto.
2. Evaluarlo para que posteriormente sea ocupado por el trabajador o ejecutivo, saber cuánto vale y cuánto se le va a pagar por medio de una jerarquización de sueldos.
3. Seleccionar el personal adecuado para el puesto adecuado.

Por ello, debe existir diferencia en el cuestionario de calificación, dependiendo del puesto y de su área de trabajo que se está calificando o evaluando.

La mayoría de las empresas consideran que el cuestionario para calificación de méritos y las metas a implantar para una evaluación de resultados, deben adaptarse a:

- a) La especialización del trabajador: ventas, producción y oficina.
- b) Características del puesto: ejecutivos o supervisores.
- c) Funciones de cada departamento: administrativos o técnicos.

Sin embargo otras no utilizan diferencia en su cuestionario, incrementando la subjetividad de la técnica, calificando o evaluando a su personal en forma arbitraria y con la misma forma, aumentando los

problemas internos entre supervisor y trabajador por incurrir en injusticias, ocasionando resistencia por parte del trabajador al ser calificado o evaluado.

El trabajador o ejecutivo que trabaje en una administración por objetivos debe implantar sus metas en base al análisis de puestos que tenga y a sus recursos disponibles, el mercado y presupuesto, realizando su evaluación conforme a los resultados obtenidos en un periodo determinado en relación con sus metas.

Actualmente la evaluación de los ejecutivos es llevada a cabo por los resultados obtenidos en su área de trabajo en un determinado periodo (cada año, cada seis meses o trimestralmente), por ejemplo: Al gerente de personal se le podrá evaluar conforme a los resultados obtenidos en su meta como: reducción de accidentes de trabajo, reducción de la rotación de personal, disminución de conflictos laborales, etc.

En la calificación de desempeño el supervisor toma en cuenta el análisis de puestos para calificar a sus trabajadores, comparando los factores que enumera el cuestionario a calificar con el cuestionario del análisis de puestos, registrando la aportación o errores cometidos en su trabajo de acuerdo a su habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que marca para el cumplimiento de las tareas de rutina.

Para realizar objetivamente la calificación de méritos o evaluación de resultados, el supervisor debe tomar en cuenta los siguientes factores del análisis de puestos.

3.1.1. Habilidad

Dentro de este concepto el supervisor debe tomar en cuenta las siguientes características del trabajador como son:

a) **Criterio:** Se aplica en el desempeño del trabajo, si corresponde a lo que el puesto pide o está por debajo del mismo en cuanto a organización y toma de decisiones o resolver problemas concretos.

b) **Iniciativa:** El supervisor debe calificar o evaluar en cuanto a las sugerencias, procedimientos y mejoras que el trabajador realiza en su trabajo, cumpliendo lo que el puesto exige.

3.1.2. Esfuerzo

En este factor el supervisor debe calificar o evaluar de acuerdo con:

a) **Requisitos físicos:** Se consideran las restricciones que marca el puesto para cumplir con el objetivo planteado al trabajador tales

como: cargar, jalar, sujetar, empujar, manejo de máquinas, etc., considerados en la calificación como obstáculos al desarrollo del trabajo.

b) **Esfuerzo mental y/o visual:** Se considera la atención que el trabajador proporciona a su trabajo, el esfuerzo auditivo y la capacidad mental.

3.1.3. Responsabilidad

Este factor mide los conceptos físicos y económicos que el trabajador maneja en el desempeño de su trabajo y el supervisor para calificarlo o evaluarlo, debe considerar:

a) **Responsabilidad en bienes:** Es todo lo que el trabajador tiene como: escritorio, archivo, herramientas, maquinaria, dinero, documentos y posibilidad de pérdidas, si al ser calificado o evaluado ha obtenido pérdidas remotas dentro de lo aceptable, el supervisor no vacilará en darle una calificación adecuada en este punto.

b) **En trámites y procesos:** Al tomar en cuenta este factor se debe considerar que en el desempeño del trabajo, con el cuidado normal, pueden causarse daños a la organización por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas o consecuencias.

c) **Responsabilidad en supervisión:** En este factor el supervisor debe considerar la situación que el puesto señala a la supervisión de otros trabajadores y los problemas a los que se enfrenta.

d) **Responsabilidad en dirección:** El supervisor debe calificar o evaluar la dirección que el trabajador debe tener en el desarrollo de su trabajo como: el manejo de datos confidenciales, políticas generales de la compañía, fórmulas de productos, etc., así como el daño que causaría por una indiscreción.

e) **Responsabilidad en contacto con el público:** Si el puesto marca relaciones con personas internas o externas a la empresa, el supervisor debe saber con qué frecuencia se realiza y qué daños se pueden ocasionar por un trato inadecuado.

3.1.4. Condiciones de trabajo

En este factor se describe el medio y posición en que se desarrollan las labores, riesgos y enfermedades que el trabajador puede adquirir, dándose cuenta el supervisor al calificarlo o evaluarlo, si está todo el tiempo de pie o sentado, si trabaja en un lugar frío, caluroso, húmedo o extremoso, que su trabajo sea monótono, rutinario o normal, accidentes que pueda tener o enfermedades profesionales que pueda adquirir como: nerviosismo, hernias, etc.

La calificación o evaluación tendrá un panorama general de las actividades del trabajador, comparándolas con las que está efectuando, calificándolo o evaluándolo en forma justa.

Además el trabajador al conocer el análisis de puestos le permitirá juzgar su calificación o evaluación, conociendo lo que debe hacer, cómo hacerlo y dónde, en forma rutinaria, comparándolos con la calificación o evaluación de su desempeño, evitando fricciones con su supervisor, aceptando las condiciones que se han establecido de antemano.

Algunas empresas califican generalmente a sus ejecutivos igual que a todo su personal, siendo erróneo practicarlos ya que a este nivel existen diferentes responsabilidades y condiciones de trabajo, que a niveles inferiores donde generalmente se califica el esfuerzo y la habilidad, no obteniendo una calificación que represente la actitud de los ejecutivos respecto al progreso de la empresa.

Otras no califican ni evalúan a sus ejecutivos, siendo un serio problema para el progreso de las empresas abstenerse de ello, pues su futuro depende en gran parte de los niveles altos.

Los problemas que existen para ellos, es porque están sujetos a políticas internas o por carecer de una técnica especializada, siéndoles difícil su implantación, convencerlos y concientizarlos de que sean calificados o evaluados, otros por ser planes establecidos.

Sin embargo la medición del desempeño de los ejecutivos repercutirá indiscutiblemente en el progreso de toda empresa.

3.2. LA MOTIVACION COMO MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, entre ellos el hombre, ente biopsicosocial, debido a que en él se integran tres grandes vertientes:

a) **Biológica:** El hombre, por ser un organismo vivo está sujeto a las leyes de los ciclos biológicos; nacer, crecer, reproducirse y morir.

b) **Psicológico:** Al considerarlo materia viva está sujeto a la sensibilidad, o sea, a la fuerza de reaccionar a los estímulos.

c) **Social:** Por naturaleza el hombre es un ser social, ya que para satisfacer sus necesidades, se agrupa para su mejor satisfacción y sobrevivencia.

Con lo anterior se explica la conducta y comportamiento del hombre dentro de su centro de trabajo o fuera de él, dando la oportunidad al profesionista de recursos humanos comprender a sus traba-

La calificación o evaluación tendrá un panorama general de las actividades del trabajador, comparándolas con las que está efectuando, calificándolo o evaluándolo en forma justa.

Además el trabajador al conocer el análisis de puestos le permitirá juzgar su calificación o evaluación, conociendo lo que debe hacer, cómo hacerlo y dónde, en forma rutinaria, comparándolos con la calificación o evaluación de su desempeño, evitando fricciones con su supervisor, aceptando las condiciones que se han establecido de antemano.

Algunas empresas califican generalmente a sus ejecutivos igual que a todo su personal, siendo erróneo practicarlo ya que a este nivel existen diferentes responsabilidades y condiciones de trabajo, que a niveles inferiores donde generalmente se califica el esfuerzo y la habilidad, no obteniendo una calificación que represente la actitud de los ejecutivos respecto al progreso de la empresa.

Otras no califican ni evalúan a sus ejecutivos, siendo un serio problema para el progreso de las empresas abstenerse de ello, pues su futuro depende en gran parte de los niveles altos.

Los problemas que existen para ellos, es porque están sujetos a políticas internas o por carecer de una técnica especializada, siéndoles difícil su implantación, convencerlos y concientizarlos de que sean calificados o evaluados, otros por ser clanes establecidos.

Sin embargo la medición del desempeño de los ejecutivos repercutirá indiscutiblemente en el progreso de toda empresa.

3.2. LA MOTIVACION COMO MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, entre ellos el hombre, ente biopsicosocial, debido a que en él se integran tres grandes vertientes:

a) **Biológica:** El hombre, por ser un organismo vivo está sujeto a las leyes de los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir.

b) **Psicológico:** Al considerarlo materia viva está sujeto a la sensibilidad, o sea, a la fuerza de reaccionar a los estímulos.

c) **Social:** Por naturaleza el hombre es un ser social, ya que para satisfacer sus necesidades, se agrupa para su mejor satisfacción y sobrevivencia.

Con lo anterior se explica la conducta y comportamiento del hombre dentro de su centro de trabajo o fuera de él, dando la oportunidad al profesionista de recursos humanos comprender a sus traba-

como: cargar, jalar, sujetar, empujar, manejo de máquinas, etc., considerados en la calificación como obstáculos al desarrollo del trabajo.

b) **Esfuerzo mental y/o visual:** Se considera la atención que el trabajador proporciona a su trabajo, el esfuerzo auditivo y la capacidad mental.

3.1.3. Responsabilidad

Este factor mide los conceptos físicos y económicos que el trabajador maneja en el desempeño de su trabajo y el supervisor para calificarlo o evaluarlo, debe considerar:

a) **Responsabilidad en bienes:** Es todo lo que el trabajador tiene como: escritorio, archivo, herramientas, maquinaria, dinero, documentos y posibilidad de pérdidas, si al ser calificado o evaluado ha obtenido pérdidas remotas dentro de lo aceptable, el supervisor no vacilará en darle una calificación adecuada en este punto.

b) **En trámites y procesos:** Al tomar en cuenta este factor se debe considerar que en el desempeño del trabajo, con el cuidado normal, pueden causarse daños a la organización por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas o consecuencias.

c) **Responsabilidad en supervisión:** En este factor el supervisor debe considerar la situación que el puesto señala a la supervisión de otros trabajadores y los problemas a los que se enfrenta.

d) **Responsabilidad en dirección:** El supervisor debe calificar o evaluar la dirección que el trabajador debe tener en el desarrollo de su trabajo como: el manejo de datos confidenciales, políticas generales de la compañía, fórmulas de productos, etc., así como el daño que causaría por una indiscreción.

e) **Responsabilidad en contacto con el público:** Si el puesto marca relaciones con personas internas o externas a la empresa, el supervisor debe saber con qué frecuencia se realiza y qué daños se pueden ocasionar por un trato inadecuado.

3.1.4. Condiciones de trabajo

En este factor se describe el medio y posición en que se desarrollan las labores, riesgos y enfermedades que el trabajador puede adquirir, dándose cuenta el supervisor al calificarlo o evaluarlo, si está todo el tiempo de pie o sentado, si trabaja en un lugar frío, caluroso, húmedo o extremoso, que su trabajo sea monótono, rutinario o normal, accidentes que pueda tener o enfermedades profesionales que pueda adquirir como: nerviosismo, hernias, etc.

jadores y dirigirlos hacia los objetivos de la empresa, tomando como base programas de entrenamiento y motivación para el mejor desempeño de sus funciones.

Con un programa de motivación se puede comprender el porqué del comportamiento humano y la forma de corregirlo, obteniendo la fuente de satisfacciones, insatisfacciones, frustraciones y aburrimientos en el centro de trabajo, dirigiendo al trabajador hacia un desempeño afectivo, participativo y positivo.

El administrador de recursos humanos se ha interesado cada día en utilizar la motivación para dirigir y controlar a sus trabajadores, alcanzando su óptimo rendimiento y logrando que hagan mejor su trabajo para su beneficio y de la empresa.

Así se define la motivación, como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Siendo en este caso, el mejor desempeño de las funciones.

Las ciencias de la conducta (sinónimo de comportamiento), tienen como propósito principal el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo a los diferentes estímulos que recibe.

Los métodos usados para dirigir y controlar las actividades de los trabajadores han sufrido cambios debido a observaciones de la personalidad, consecuencia de las investigaciones constantes sobre el comportamiento del hombre.

Anteriormente se reconocían puntos de vista de dirección y control en forma autoritaria y explotativa (Teoría X Mac Gregor, 1969), actualmente han sido desplazadas por técnicas modernas las cuales ofrecen una promesa de participación del trabajador cumpliendo sus metas individuales y de la organización.

Mac Gregor, en su libro el lado humano de las empresas, establece un contraste entre las filosofías y el punto de vista tradicional y moderno de dirección y control, ambas se enuncian a continuación:

a) **Teoría X (Tradicional o sistema autoritario y explotativo, Mac Gregor):** El ser humano es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible, no tiene ambición ni responsabilidad, prefiere ser dirigido, es egocéntrico e indiferente a las necesidades de la organización, se resiste al cambio, es crédulo, no brillante y víctima del charlatán.

Por ello los especialistas de la conducta han recomendado dar a la gente tareas simples y repetitivas, vigilarlos de cerca y establecer controles estrechos por medio de reglas y sistemas rutinarios, dando como consecuencia que alcancen los objetivos que se han fijado o que puedan tener una tendencia de desempeño satisfactoria.

Este punto de vista refleja que la motivación se obtendrá principalmente a través de premios o castigos, implicando que el adminis-

trador y supervisor en conjunto tendrán que tener una atención constante a sus trabajadores para la obtención de sus objetivos, ya que solos no los lograrán.

El administrador los debe proteger de sus defectos y debilidades, creyendo solucionar en parte el problema, dando origen a una organización centralizada donde el supervisor ordena y el trabajador obedece.

b) **Teoría Y:** Este punto de vista ha evolucionado por estudios modernos del mismo Mac Gregor, llamándole integración de las metas o Teoría Y, en la que se enfatiza la participación del trabajador en los objetivos de la empresa, incrementando la motivación.

Mac Gregor considera en esta teoría que la gente tiene iniciativa y es responsable, participa al logro de los objetivos, puede autodirigirse y autocontrolarse, no empleando todas sus habilidades al realizar las funciones del puesto que ocupa.

El ser humano aprende, bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino a buscar responsabilidades.

El administrador del área puede aprovechar la participación para el logro de los objetivos de la empresa, creando un ambiente propicio para que los trabajadores contribuyan con todo su potencial y desempeño, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones en la organización.

El supervisor debe ser entrenado para dirigirlos, ampliando las áreas de su autocontrol y autodirección, la calidad de sus decisiones, actuaciones, relaciones humanas y desempeño se mejorarán por su participación, contribuyendo al logro de los objetivos y al progreso de la empresa, satisfechos de obtener mayor producción y calidad de la misma, aumentando su tendencia de desempeño y obteniendo mayores ingresos y estatus.

Es fácil apreciar este nuevo concepto de dirección y control ya que implica la descentralización de la participación en la estructura de la organización, facilitando el trabajo en conjunto, dirección, supervisor y trabajador, realizando objetivos comunes y una evaluación de resultados satisfactorios.

La motivación implica un requisito dentro del individuo, considerándola como una necesidad y algo que lo impulsa a satisfacerla, condicionada por su estado de inquietud, originando que el comportamiento sea dirigido hacia el cumplimiento del objetivo, satisfaciendo y reduciendo la inquietud que la originó.

Por ejemplo: si un individuo experimenta sed, existe una inquietud por buscar agua, motivando el comportamiento hacia su búsqueda y una vez obtenida se reduce la tensión.

Este modelo de sucesos es característico en todas las necesidades humanas y su satisfacción.

Las necesidades físicas que experimenta el hombre, junto con las sociales y psicológicas las trata de satisfacer a lo largo de su vida, lo mismo en el trabajo que fuera de él.

Al tener la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa, es cuando surgen los problemas más grandes de la motivación, pues si la gente no está convencida de un modo profundo y total de satisfacer sus necesidades en el trabajo en un grado más o menos razonable, no estarán dispuestos a trabajar para la empresa voluntariamente, lo harán por temor, no por agrado.

La idea de cierta seguridad emocional o de confianza que el supervisor proporcione al trabajador es esencial para que haya cooperación y buen desempeño de funciones, cuando lo califica o evalúa tiene la responsabilidad de mantener su seguridad emocional pues él controla los salarios, promociones, despidos y le proporciona ocasiones para satisfacer sus necesidades, por lo tanto, la existencia de una confianza básica entre ambos es uno de los primeros requisitos para obtener la cooperación de todos los miembros de la empresa, esto es fundamental.

En la práctica el conocimiento de los resultados de la calificación de méritos o evaluación de resultados sirve principalmente como motivación para el mejor desempeño del trabajo facilitando su aprendizaje e influyendo en sus actividades.

La participación se reconoce como uno de los mejores incentivos para estimular la producción del trabajador y para proporcionar la satisfacción, además le sirve para tomar decisiones acerca del trabajo y las condiciones bajo las cuales se efectúa, así como para obtener consejos de su supervisor.

Sin embargo existen problemas para tomar como herramienta de motivación la participación de los trabajadores en los resultados de la empresa. El problema de la fricción sigue existiendo entre éste y el supervisor por la falta de comunicación.

Hay que ver que todo ello influye en su conducta ante las técnicas, resistiéndose a ser calificado o evaluado.

El administrador de recursos humanos no debe esperar que los trabajadores alcancen una calificación de méritos o evaluación de resultados satisfactoria, tanto en producción como en responsabilidad y lealtad a la compañía, únicamente por las oportunidades de trabajo que se le han presentado, sino lo que se requiere adicionalmente es un reconocimiento de las necesidades como grupo, como individuos y de lo que puede hacerse para relacionarlos con el trabajo.

Es posible que se obtenga un alto nivel de motivación si los trabajadores comprenden cuáles son sus deberes y responsabilidades, indicándoles claramente su línea de autoridad y objetivos posibles.

Así cualquier intento para mejorar su desempeño debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen un control sobre ella.

El administrador hace llegar estos conocimientos por medio del análisis de puestos, efectuando un control por medio de la entrevista de calificación o evaluación, siendo responsable de definir objetivos tanto para el grupo de trabajo como para sus componentes y su integración con la compañía como un todo.

El hecho de que los trabajadores participen en el establecimiento de objetivos de trabajo influye para apoyar sus ideas y contar con su voluntad para trabajar activamente en pro de ellos y la empresa.

Los factores más importantes de la motivación se encuentran en el puesto mismo, en su contenido y en la organización, es aquí donde el trabajador obtendrá satisfacciones o insatisfacciones, desarrollando su comportamiento en beneficio o en contra de su supervisor o la empresa, repercutiendo indiscutiblemente en su desempeño de trabajo, demostrando que no se siente a gusto en el puesto o con el grupo con el que labora.

El administrador del área puede hacer mucho para resolver este problema típico, influyendo en el comportamiento del trabajador y aumentando su desempeño, uno de los caminos que puede seguir es ampliar las operaciones del puesto, cuando un trabajador se queja de su mal desempeño, poniendo como excusa que el trabajo que realiza no le gusta por ser repetitivo, monótono y poco interesante, puede ser motivado, diseñando una forma en las que ejecute varias operaciones de producción y relacionarlo con otros trabajadores con los que le guste laborar, disminuyendo en él: ausentismo, desperdicio de materiales y accidentes, ya que se encuentra trabajando con quien quiere y en lo que le gusta, proporcionándole sus elementos satisfactorios del trabajo.

Sin embargo, el trabajador puede reaccionar diferente, pues lo que para uno representa una tarea monótona, para otro le puede parecer interesante, este problema puede ser atacado por medio de una selección adecuada de trabajadores al puesto, considerando sus cualidades de personalidad.

Una de las herramientas de la motivación es influir sobre el grupo de trabajo, estudios tales como los de la planta de Western Electric, hechos por Elton Mayo, revelaron muy claramente que las actitudes y desenvolvimiento del grupo influyen en la motivación del trabajador

individual, desarrollando una tendencia de desempeño satisfactoria o no, por lo tanto, el trabajo en grupo es esencial para su producción o satisfacción.

El profesionista debe conocer las partes esenciales y la influencia del grupo de trabajo tanto colectiva como individualmente, ya que un trabajador no se desenvuelve igual solo que en grupo, logrando un mejoramiento en su desempeño, superándolo en posibles problemas psicológicos, aumentando el interés por su trabajo y orientándolo a los objetivos de la empresa.

Actualmente el promedio de los trabajadores considera que la razón de ser calificados o evaluados satisfactoriamente y cobrar el salario diario, es conservar el empleo, eso es todo, hacen todo lo que se les diga y mande induciendo su conducta a trabajar lo menos posible, no orientándola hacia la obtención de las metas de la empresa.

La motivación influye en orientar su conducta hacia ese fin, proporcionándole un aspecto positivo en su trabajo, que no es solamente cobrar el salario diario sino lograr que su empresa y supervisor progresen junto con él.

En consecuencia, si se quiere obtener la cooperación de los trabajadores para el progreso individual de la empresa, mejorando los resultados de su calificación o evaluación, se tiene que estar seguro de que sus necesidades se han satisfecho, utilizando los principios de motivación para lograrlo.

Poniendo en la práctica ideas como: supervisión amiga o consultiva, el administrador de recursos humanos puede lograr de los trabajadores la satisfacción de sentimientos, dignidad, realización, prestigio y satisfacción social para que trabajen en pro de los objetivos organizacionales, repercutiendo lógicamente en el mejoramiento de su desempeño.

CAPITULO 4

TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS, CARACTERISTICAS Y CONSECUENCIAS

Para llevar a cabo una técnica de calificación de méritos y evaluación de resultados el administrador debe realizar una planeación preliminar, pues de ésta dependerá el éxito o fracaso.

Al desarrollar la técnica es aconsejable que el administrador, supervisores y trabajadores sepan qué es lo que se va a hacer y con qué fin, esto asegura que los puntos de vista de los miembros de estos grupos sean conocidos y puedan ser considerados para desarrollar una técnica aceptable y operativa, especificando con claridad el objetivo principal.

Por ejemplo, el objetivo principal de la técnica de calificación de méritos o evaluación de resultados debe usarse para mejorar la eficiencia del trabajo, lograr que las promociones, transferencias o despidos se hagan en base a los resultados logrados, además el programa debe ser dado a conocer a todo el personal, publicándose en lugares céntricos del trabajo con objeto de que comprendan qué se va a hacer y la importancia que representa para ellos y la empresa, disminuyendo de esta forma la resistencia de los supervisores y trabajadores para ser calificados o evaluados, como ocurre en algunas empresas.

La revisión de las calificaciones o evaluaciones deben ser hechas por el supervisor inmediato al que calificó debiendo conocer parcialmente a los trabajadores calificados o evaluados.

En este capítulo se analizan las principales técnicas de calificación de méritos existentes en nuestro medio, analizando posteriormente las de evaluación de resultados con el fin de que el profesionista realice una comparación entre sus ventajas y desventajas, adaptándolas a las necesidades de su empresa.

TECNICAS DE CALIFICACION DE MERITOS

4.1. METODO DE ESCALAS CONTINUAS

a) **Características:** Este método de la calificación de méritos es uno de los más típicos empleado por la dirección de la empresa y consiste en representar mediante una escala el grado en el cual el supervisor considera que el trabajador se encuentra, colocando una (X) en el espacio que más cercanamente exprese su criterio, considerando sólo una característica a la vez, no repitiéndola.

El formato que se utilice debe contener los siguientes factores a calificar, entre los más importantes y aceptados por las empresas son:

1. Cantidad de trabajo.
2. Calidad de trabajo.
3. Conocimiento del puesto.
4. Asistencia.
5. Hábitos de seguridad.
6. Confiabilidad.
7. Iniciativa.
8. Inteligencia.
9. Precisión.
10. Industrialidad.
11. Adaptabilidad.
12. Actitudes.
13. Personalidad.
14. Criterio.
15. Aplicación.
16. Liderato.
17. Conducta.
18. Ingenio.
19. Salud.
20. Limpieza.
21. Apariencia.
22. Entusiasmo.
23. Potencial.
24. Colaboración.
25. Superación.
26. Integración.
27. Disciplina.
28. Aprovechamiento de tiempo, etc.

Estos factores variarán y se adaptarán según convenga a sus necesidades y a las características de los trabajadores a calificar.

Por ejemplo, para calificar vendedores hay que considerar algunos factores como: calificación de personalidad, apariencia, relaciones con clientes y con el producto, conocimientos de los problemas comerciales de la empresa, programación de actividades, etc.

En la calificación de personal administrativo o técnico se tomarán como base, cantidad de trabajo, calidad del mismo, asistencia, etc.

El profesionalista puede realizar un cuestionario que extraiga del supervisor que haya aplicado la técnica, las razones por las que ha realizado determinada calificación, mostrándose en la figura 1, un cuestionario como guía.

CALIFICACION DE MERITOS

CONCLUSIONES

Favor de contestar las siguientes preguntas acerca del calificado:

Nombre del calificado: _____

Puesto: _____ Centro: _____

a) ¿Es satisfactorio este empleado en su función actual?

SI NO ¿PORQUE?

b) ¿Necesita esta persona algún tipo de capacitación o preparación?

SI NO ¿PORQUE?

c) ¿Considera que puede ser cambiado con la misma categoría o similar dentro de su departamento o algún otro?

SI NO ¿PORQUE?

d) ¿Considera que puede ser promovido?

SI NO ¿PORQUE?

A dónde:

COMENTARIOS ADICIONALES:

Nombre del calificador:

Puesto: _____ Sede: _____

Fecha: _____

Si en su opinión, como Jefe, este empleado mereció una calificación inferior, díganos usted por qué.

Firma del Jefe del Depto. _____

Si en opinión, como Jefe, este empleado mereció una calificación superior, díganos usted por qué:

Firma del jefe del Depto.

b) **Consecuencias:** Una de las principales consecuencias al usar la escala continua es que el supervisor supondrá, a menos que esté bien capacitado, que cada cualidad o característica tiene un valor igual o promedio, cayendo en el error de tendencia central, influenciado por la situación que existe entre supervisor y trabajador, cometiendo aquél el efecto de halo al influir su calificación en la primera característica sobre las demás, es importante que el administrador tome en cuenta estos dos errores que son comunes de la escala continua, con el fin de hacerla más objetiva.

Para ilustrar esta técnica, se presenta el cuestionario de escalas continuas que utiliza la Compañía Nestlé, S. A. (figura 2).

4.2. METODO DE ESCALAS DISCONTINUAS

a) **Características:** Esta técnica de calificación es una de las más utilizada actualmente por las empresas, tiene la característica de pasar de un grado hacia otro en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica que represente la situación del trabajador respecto al trabajo realizado, disminuyendo los errores de tendencia central y halo, ya que guía al supervisor a clasificar a sus trabajadores de un extremo a otro, pero nunca al centro.

Compañía Nestlé, S.A.

VALORACION DE EMPLEADOS

Información Confidencial

Nombre del empleado _____

Departamento de Oficina C., Fábrica o Sucursal _____

Puesto que ocupa _____

A partir del _____

Apreciación de su trabajo al / / 19

Ingreso en la compañía _____ 19
DIA MES AÑO

DIA MES AÑO

Marcar una X en la columna que corresponda. Significado de las letras:

A Excelente
B Muy Bueno

C Bueno
D Regular

E Mala

CONDUCTA EN EL TRABAJO

CARACTERISTICAS		A	B	C	D	E	OBSERVACIONES
CONDUCTA EN EL TRABAJO	1 - Interés y entusiasmo en el trabajo que ejecuta Considerar la atención y el esfuerzo que pone en su trabajo. Si le agrada su trabajo y demuestra satisfacción al efectuarlo.						
	2 - Capacidad o iniciativa Considerar si se basta solo o necesita estar siempre guiado. Si hace apreciaciones propias. Si se enfrenta con facilidad a nuevos problemas.						
	3 - Confiabilidad e integridad Considerar la confianza que se pueda depositar en él. Si tiene pleno sentido de responsabilidad, si es absolutamente honesto y cumplido en su trabajo, o si tiene que ser vigilado para que lo realice.						
	4 - Calidad y conocimiento del trabajo Considerar si su trabajo lo efectúa con el esmero y su doto apropiados. Si está bien preparado y sabe lo que está haciendo. Si la ejecución es completamente satisfactoria y sin errores o si necesita mucha supervisión y entrenamiento.						
	5 - Cantidad de trabajo Considerar el trabajo ejecutado de acuerdo con las necesidades del puesto y en comparación con la cantidad de trabajo que realizan otras personas en puestos similares, y si el trabajo lo hace en tiempo razonable.						
	6 - Puntualidad Considerar las entradas y salidas al trabajo en relación al horario establecido obligatoriamente. Si llega a tiempo y permanece después de la hora de salida, si es puntual a la hora de entrada y salida, o si es int puntual para llegar y puntual para irse.						
	7 - Desarrollo general en su trabajo y valor del empleado en su Depto. Con base en las características mencionadas arriba, deducir el valor del empleado en el puesto que tiene asignado.						

F-218

APRECIACIONES

Evaluación de la Ponderación de los Factores de Evaluación

CONDUCTA PARA CON LOS DEMÁS

CARACTERÍSTICAS		A	B	C	D	E	OBSERVACIONES
8	Espirite de disciplina y subordinación Cumple con el deber de subordinación, y se subordina a los órdenes de sus superiores, sin quejarse ni oponer resistencia a las órdenes de sus superiores.						
9	Cooperación y trabajo en conjunto Trabaja en cooperación con sus compañeros y cumple con el deber de su compañero y si tiene facultades de dirección.						
10	Discreción Trabaja con discreción y cumple con el deber de su compañero y si tiene facultades de dirección.						
11	Estabilidad emocional y carácter Trabaja con estabilidad emocional y carácter, y cumple con el deber de su compañero, si tiene facultades de dirección.						
12	Apariencia y trato Trabaja con apariencia y trato adecuados, y cumple con el deber de su compañero, si tiene facultades de dirección.						
13	Actitud Trabaja con actitud adecuada, y cumple con el deber de su compañero, si tiene facultades de dirección.						
14	Condiciones Físicas Trabaja con condiciones físicas adecuadas, y cumple con el deber de su compañero, si tiene facultades de dirección.						
<p>a) - ¿Qué otro puesto podría desempeñar similar o diferente a su actual trabajo?</p> <p>b) - Posibilidades de Ascenso. Decir si el empleado tiene aptitudes para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro, en la línea de promoción de su actual unidad de trabajo o en otra.</p> <p>c) - ¿Qué capacitación se recomienda para su actual actividad?</p> <p>d) - Otras observaciones</p>							
Firma del Jefe del Departamento de Of. C. Gerente de Pto. o de Seguridad		Puesto y firma de Jefe inmediato que califica			Firma del Empleado Calificado		

El administrador de recursos humanos proporciona un número a cada descripción, con objeto de transcribir lo calificado en forma cuantificable.

Midiendo de esta forma el desempeño de los trabajadores en forma objetiva, utilizándola en forma estadística para determinar la situación del desempeño por área de trabajo, por sección o departamento.

b) **Consecuencias:** Una de las consecuencias ventajosas de esta técnica es para el supervisor, permitiéndole mejor flexibilidad en el juicio con sus trabajadores, no dividiendo su criterio en rangos intermedios, realizando un juicio general de ellos.

Sin embargo, este juicio no puede representar una confiabilidad total ya que sus resultados obtenidos no reflejan la realidad del desempeño del trabajador, pues es imposible percibir con precisión los diferentes grados de desempeño, cayendo en este caso el calificador con más profundidad en el problema de criterio por falta de comunicación. De esta forma la técnica se presta a que el trabajador al ver su calificación en un grado determinado, no esté de acuerdo, sucediéndose problemas internos más graves y complejos.

Un ejemplo de esta técnica se muestra en la figura 3, forma de calificación de desempeño que utiliza el Banco de Comercio, S. A. para calificar a sus trabajadores.

4.3. METODO DE COMPARACION PAREADA

a) **Características:** Esta técnica consiste en combinar a todos los miembros de una sección o departamento de trabajo entre sí, con el fin de obtener, por una parte, al trabajador que más es aceptado por el grupo considerándolo líder informal y por otra, relacionar el desempeño que ha desarrollado en comparación con sus compañeros.

Esta técnica implica hacer tantas combinaciones como trabajadores existan si se está considerando diez individuos, esto representaría cuarenta y cinco comparaciones.

Aquel trabajador que sea señalado más veces en cada comparación, lógicamente será el mejor, aceptándolo como el más capaz del grupo.

En la figura 4 se muestra un ejemplo.

b) **Consecuencias:** Uno de los primeros obstáculos que se presentan es con el supervisor al tener tendencia de favoritismo, simpatía, compadrazgo, etc., influyendo en sus resultados, estando sujeta a intensificar posibles complejos o frustraciones, pues al verse comparado el trabajador con un compañero que le agrada o desagradada, influirá en su comportamiento futuro en el grupo de trabajo.

BANCO DE COMERCIO, S. A.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
HOJA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA EMPLEADOS

NUMERO DEL EMPLEADO Y AGENCIA

N.º DE HOJA

NUMERO DEL PERIODO

GRUPO DE CALIFICACION

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR:

Los siguientes conceptos se refieren a las cualidades que se han considerado importantes para calificar los méritos del personal de Banco. Le suplicamos leerlos con todo cuidado para su mayor comprensión e interpretación, ya que de ello depende una calificación más justa y equitativa para cada uno de los empleados.

CALIDAD DE TRABAJO.—Se refiere al requisito de exactitud, rapidez y presentación del trabajo del empleado y al cuidado que éste pone en su realización. Debe tomarse en cuenta el punto hasta el cual pueda confiarse en su trabajo, así como la necesidad de chequeos y revisiones cuando éstas no entran en la rutina de la operación.

HABILIDAD.—Se refiere al requisito de destreza para realizar las labores de rutina; de criterio para resolver sus problemas de trabajo, así como, en general, de los recursos de que el empleado pueda disponer para desempeñarlo mejor.

RELACION CON PUBLICO Y O EMPLEADOS.—Se refiere a la actitud del empleado en su trato con clientes y público en general así como con compañeros de un Departamento o de otros, que se traduce en atención y respeto de carácter efectivo para facilitar y mantener una adecuada corriente de trabajo. Este factor incluye, además, la presentación personal del empleado.

LABORIOSIDAD.—Se refiere a la actitud y comportamiento del empleado que se traduce en diligencia y perseverancia en su trabajo, o sea su dedicación al trabajo e inclinación a esta siempre ocupado.

DISCIPLINA.—Se refiere a la actitud y comportamiento del empleado hacia todas aquellas disposiciones establecidas por el Banco, tendientes a la conservación del orden y disciplina; al cumplimiento de órdenes y disposiciones de superiores y, en general, a la conducta que el empleado observa durante el tiempo que permanece en el Banco. Al calificar este aspecto, los supervisores deben considerar la puntualidad, así como, en general, la observancia a todas las disposiciones e reglamentos que determinan las normas generales de conducta y trabajo dentro del Banco.

PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL

PUNTUALIDAD	AUSENCIAS	ERRORES	INDICADORES PRESENTES	FECHAS	MOTIVO DEL ULTIMO AUMENTO:
SATISFACTORIA <input type="checkbox"/>	SUSPENSIÓN:	PROMETIDO:	PREMIAS	FECHA AUMENTO:	
REGULAR <input type="checkbox"/>	PERMISO:	EXCELENCIA:	NO PREMIAS	INGRESO AL BANCO	
BUENA <input type="checkbox"/>	ENFERMEDAD:	TOTAL:	OTRO:		
	OTRO:				

COMENTARIOS:

CUALIDADES	MARQUE CON UNA "PALOMA" LOS CUADROS QUE MEJOR DESCRIBAN AL EMPLEADO					
CALIDAD DE TRABAJO	No se habla durante del empleado, cuando se le habla. Necesita frecuentes alabanzas y estímulos. Es desorganizado y no muestra interés.	Puede estar hablando con el jefe de cuando en cuando. No se habla con frecuencia y no muestra interés.	Puede estar hablando con el jefe de cuando en cuando. No se habla con frecuencia y no muestra interés.	Puede estar hablando con el jefe de cuando en cuando. No se habla con frecuencia y no muestra interés.	Es serio. Hace sus cosas con tranquilidad. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	Interés en su trabajo, calidad y cantidad de trabajo. No se muestra satisfecho. Necesita estímulos y alabanzas de cuando en cuando de su jefe.
HABILIDAD	No muestra habilidad. Hace todo mal para poder hacer las cosas. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Alguna habilidad, sereno y tranquilo. Hace las cosas con tranquilidad. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	Habilidad en su trabajo. Compromiso con el trabajo. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	Habilidad en su trabajo. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.
RELACIONES CON PÚBLICO Y O EMPLEADOS	Preferir estar solo. No se relaciona con los demás. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Se relaciona con los demás con tranquilidad. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	Se relaciona con los demás con tranquilidad. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	No se relaciona. Copia con los demás, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Entusiasta, amable, muy serio y responsable. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.
LABORIOSIDAD	Consideración oportuna en su trabajo. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	No muestra interés en su trabajo. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Es diligente. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.	Es diligente. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.
DISCIPLINA	Muy desorganizado. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Puede hablar con el jefe de cuando en cuando. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Trabaja con habilidad, pero no muestra interés. Necesita instrucciones y alabanzas de cuando en cuando.	Muy diligente. Buena presencia de su trabajo que demuestra su amor por el mismo.

Usted ha dado su opinión sobre las cualidades que la Dirección del Banco ha considerado importantes para calificar los méritos de sus empleados. Lo sugerimos complementar la información sobre la persona calificada, según lo estime procedente de acuerdo con lo siguiente:

EN MI OPINION MERECE SER DISTINGUIDO CON UN AUMENTO DE SUELDO

SI NO

Motivo:

Se encuentran estudiando lo siguiente:

Considero oportuno además expresar que:

Calificado por:

Fecha:

Figura 4

Subraye usted de cada par de los nombres asignados abajo, aquel que mejor desempeñe la característica que está calificando.

P. Salcedo	—	A. Ramírez
()		()
C. Bravo	—	I. Sánchez
()		()
R. Pérez	—	P. Salcedo
()		()
A. Ramírez	—	C. Bravo
()		()
I. Sánchez	—	P. Salcedo
()		()
R. Pérez	—	I. Sánchez
()		()
C. Bravo	—	R. Pérez
()		()
R. Pérez	—	P. Salcedo
()		()
P. Salcedo	—	C. Bravo
()		()

La técnica de comparación pareada califica únicamente el desempeño de los trabajadores, más que sus características específicas, así el supervisor se deja llevar en general por su participación, no tomando en cuenta otros aspectos psicológicos que los han motivado o frenado a realizarlo o como impresiones ocurridas durante los últimos días al ser aplicada la técnica, por ejemplo: un trabajador que ha tenido problemas personales con su supervisor en ese tiempo, se reflejará en su calificación, aunque su desempeño anterior haya sido favorable.

Esta técnica no es utilizada en la práctica por ser incosteable y por su complejidad para llevarla a cabo.

4.4. METODO DE SELECCION FORZADA

Esta técnica ha sido desarrollada después de la segunda guerra mundial para calificar a los oficiales que estaban siendo considerados para comisiones en el ejército.

Es utilizada por departamentos staff de recursos humanos o consultores extraños a la empresa, con el fin de calificar al personal.

a) **Características:** Esta técnica requiere que el supervisor encargado de aplicarla indique mediante una señal, aquellas declaraciones que mejor describen a su trabajador, contenidas en frases por lo general de cuatro en cuatro (tetradecaraciones), siendo dos favorables y dos desfavorables, señalando únicamente una frase de cada grupo, sin estar seguro o darse cuenta de que da una puntuación alta o baja.

Una de sus características sobresalientes es que puede obtenerse rápidamente una puntuación, una vez que el valor discriminativo de cada una de las declaraciones ha sido determinada, siendo distintivo de los buenos o malos trabajadores que han sido calificados en términos de algún otro índice de eficiencia en el trabajo.

b) **Consecuencias:** Una consecuencia que se obtiene es controlar la actitud favorable o desfavorable que el supervisor experimenta a sus trabajadores en virtud de que sólo una de las experiencias positivas y una negativa tienen valor y las otras carecen de éste, obteniendo una calificación más objetiva e impersonal.

Es importante que el supervisor no conozca el valor discriminativo de las declaraciones, pues en otra forma podría estar en posibilidad de controlar los resultados obtenidos del trabajador, esta imposibilidad de saber las puntuaciones de las declaraciones es fuente de muchas frustraciones por parte de los supervisores, pero ha significado un paso adelante en la apreciación del desempeño del trabajador, objetivizando y eliminando prejuicios personales.

En la aplicación de esta técnica se ha encontrado que se correlaciona con la productividad, más que con cualquier otro factor. Como se ilustra en la figura 5.

Marque con una X dos de las afirmaciones, la primera debe describir mejor al trabajador, la segunda la que menos se asemeje a su conducta o forma de ser:

- a) En posibilidad de manejar asignaciones de emergencia ()
- b) Duda o no da buenas ideas. ()
- c) Definido en sus metas. ()
- d) Se confunde bajo presión. ()

De esta forma la declaración (a) forma pareja con la declaración (c) en cuanto a la forma de describir mejor la conducta del trabajador, simultáneamente la declaración (b) forma pareja con la (d) respecto a su descripción desfavorable.

Sin embargo, esta técnica no es utilizada por las empresas debido a la dificultad de poder mantener su validez, incurriendo muchas veces en costos considerables.

Además por el hecho de ser una fuente de frustraciones, se ha decidido que sea eliminada de la técnica de calificación, pues no se presta a ser comentada por los supervisores y los trabajadores debido a que ignoran los resultados, no teniendo armas para justificarse con los trabajadores en posibles quejas o proporcionarles consejos para que mejoren su desempeño de trabajo.

4.5. METODO DE INCIDENTES CRITICOS

a) **Características:** Esta técnica se ha reducido a una simple charla amistosa entre el supervisor y el trabajador, identificándose, clasificándose o registrándose los incidentes críticos que se han realizado en el periodo a calificar.

Se considera incidente crítico cualquier acontecimiento realizado por el trabajador que ilustre o refleje lo que ha hecho o dejado de hacer, algo que le proporcionará éxito o fracaso, poco usual durante la realización de su trabajo.

Los incidentes críticos son por consecuencia hechos, no opiniones ni generalizaciones.

Sin embargo hay que tomar en cuenta cuándo un hecho es crítico y cuándo no, para poder registrarlo y llevar objetivamente el récord de la eficiencia del trabajador.

Por ejemplo, si un supervisor encargado de un almacén tiene bajo su responsabilidad a una secretaria que produce 15 memorandums durante su jornada de 8 horas realizando su respectiva comunicación a los distintos departamentos de la organización, esto no sería incidente crítico si el supervisor sabe por medio del análisis de puestos de la secretaria que el promedio de la producción durante la jornada son de 15 memorandums; ahora bien, si realiza la misma cantidad de trabajo cuando su máquina de escribir está poco utilizable o efectúa otros trabajos adicionales o de urgencia, se le deberá anotar el hecho en el registro de su desempeño.

Es un incidente crítico debido a que trabaja rápidamente haciendo un número de labores al mismo tiempo, poco usual en esas condiciones, demostrando su destreza en el trabajo.

Por consiguiente, al apreciar el hecho crítico no hay que considerar la buena o mala ejecución del trabajo, sino las acciones y hechos del trabajador que reflejan realmente su desempeño efectivo o inefectivo.

De esta forma, al finalizar el periodo comprendido de la técnica variando según las políticas de la empresa, la entrevista se realizará en simples comentarios de lo bueno o malo del desempeño del trabajador. Como lo muestra la figura 7.

Figura 7

Ejemplo de la técnica de incidentes críticos

Depto. 31	Registro de desempeño de Irma Castellanos	No. de control 2001
	Descripción del hecho crítico	Descripción del hecho crítico
1.	Elaboró 15 memorandums realizando otras labores.	1.
2.		2. Se perdió considerable papel al no avisar al supervisor siendo que era su trabajo.
3.		3.
4.		4.
	Azules	Rojas

b) **Consecuencias:** Esta es una de las técnicas que muestran más objetivamente la realización del trabajo, al registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicamente determinadas, alcanzando los resultados esperados por los trabajadores al proporcionar una información correcta.

Su limitación es no tener un criterio uniforme para registrar los hechos críticos por el supervisor, considerándolo los trabajadores como el libro negro del trabajo.

Cuando el supervisor anota un incidente desfavorable debe tener cuidado de hablarle al trabajador, dándole oportunidad para que exprese la revisión del caso. De lo contrario existirán problemas en la relación entre ambos.

Esta técnica es poco utilizable por las empresas, debido principalmente a la falta de comunicación entre supervisor y trabajador, así como el costo en que se incurre.

Se muestra un cuestionario de incidentes críticos utilizado por la Cia. Celanese Mexicana, S. A., empleada como auxiliar para el supervisor en la evaluación de sus trabajadores.

TECNICA DE EVALUACION DE RESULTADOS

Si las técnicas tradicionales de la calificación de méritos se utilizan para medir el desempeño de los trabajadores, existen nuevos enfoques que han revolucionado su aplicación.

El administrador de recursos humanos se ha dado cuenta cada día de la necesidad que existe de contar con la participación de los miembros de la compañía para que prospere y poder integrar esta participación en un trabajo en conjunto.

Por ello se ha establecido la técnica de Análisis de la Ejecución de Trabajo evaluando al trabajador respecto al desenvolvimiento en su trabajo, los aciertos u errores que comete, etc., induciéndolo a su progreso y al de la empresa.

4.6. TECNICA DEL ANALISIS DE EJECUCION DEL TRABAJO

a) **Características:** Los métodos discutidos previamente se enfocan a la calificación de méritos, el método del análisis de ejecución del trabajo trata de analizar los resultados obtenidos por el trabajador en un periodo a evaluar, este nuevo enfoque basado en la administración por objetivos considera la apreciación del desempeño en un autoanálisis.

El trabajador recibe ayuda para realizar sus funciones planeando su trabajo para cubrir las necesidades y realidades de la organización a través de consultas constantes con su supervisor.

Estas consultas, si son conducidas apropiadamente, deberán fortalecer las relaciones supervisor-trabajador, llegándose a un tipo de relaciones en las cuales el supervisor se interesa no sólo en alcanzar su meta, sino en lo que puede hacer para ayudar a sus trabajadores.

Esta habilidad para alcanzar los objetivos, no dependerá solamente de las cualidades personales del individuo, sino también del medio o situación en el cual se coloque, ya que el supervisor juega un papel principal para crear ese medio de trabajo apreciando por lo menos parcialmente la calidad a través de las opiniones de sus trabajadores.

De esta forma se encuentra en una mejor posición de superar las condiciones bajo las cuales trabajan pudiendo realizar y satisfacer sus necesidades completamente en el trabajo.

Dentro de una administración por objetivos se ha desarrollado este método que consiste fundamentalmente en:

1. Llegar a un establecimiento claro de las principales características del puesto abstraído por el trabajador, después de estudiar las aclaraciones aprobadas por la compañía, definiendo su área de responsabilidad aplicándolo realmente en la práctica.

2. El supervisor y el trabajador discuten el escrito conjuntamente y lo modifican si es necesario, hasta que ambos están de acuerdo en que sea el adecuado.

3. Trabajando a partir de esta declaración en la que se definen objetivos y responsabilidades, el trabajador los establece para un periodo a corto o largo plazo según la política de la empresa, discutiéndolos a su vez con el supervisor hasta que ambos quedan satisfechos.

4. Al término del periodo a evaluar el trabajador hace su apreciación de lo que ha obtenido en relación a los méritos establecidos anteriormente.

5. Son comentados los resultados entre trabajador y supervisor, culminando con un nuevo establecimiento de metas para el siguiente periodo.

Así ambos hablarán el mismo idioma y estarán en mejor posición de realizar unas condiciones de trabajo más efectivas.

De esta forma el supervisor conoce objetivamente el desempeño de sus trabajadores proponiéndolos para promociones, aumentos de sueldo, transferencias o despidos.

Algunas compañías modernas utilizan tarjetas perforadas y sistemas de computación para el procesamiento electrónico de datos, almacenando toda la información del desempeño de sus trabajadores, permitiéndoles localizar al personal adecuado para llenar vacantes o aprobando aumentos de sueldo, facilitando la acumulación de datos estadísticos útiles, relativos a la fuerza de trabajo.

Si una compañía no tiene suficiente tamaño o recursos para justificar el uso del equipo de procesamiento de datos más elaborado, puede usar tarjetas de clasificación manualmente operadas.

b) Consecuencias: Una de las consecuencias más graves de esta técnica es incrementar en el trabajador posibles frustraciones al no cumplir con la meta que se le tenía fijada, correspondiéndole al supervisor la forma de evitarlo.

Otra consecuencia es no tomar en consideración la situación o medio en que se desenvuelve el trabajador, sin embargo con una capacitación adecuada se pueden cumplir los objetivos. El supervisor deberá orientar a sus trabajadores por medio de una técnica eficiente

de entrevista y consejo, para el logro de los objetivos comunes, en caso de insatisfacción.

La mayoría de las empresas que trabajan actualmente en una administración por objetivos, utilizan esta técnica para evaluar a sus trabajadores, tomando como base la entrevista como herramienta principal.

La técnica de entrevista y consejo serán analizadas en el siguiente capítulo con el fin de proporcionar al administrador, como al supervisor, un sistema de comunicación adecuado para la realización de sus objetivos.

CAPITULO 5

LA ENTREVISTA Y EL CONSEJO COMO HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO Y SU DESEMPEÑO

5.1. LA ENTREVISTA EN LA CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS

5.1.1. Entrevista con el trabajador

La entrevista sobre la calificación de méritos y evaluación de resultados es vital, pues proporcionará las bases para notar las deficiencias en la ejecución del trabajo y para hacer planes de mejoramiento.

Sin una técnica de entrevista en la que se comentan los resultados obtenidos, caso de algunas empresas, las deficiencias podrán continuar hasta llegar a ser bastante serias, al grado de no ser posible tomar una acción correctiva.

a) Beneficios de la entrevista

1. Al trabajador le sirve como una forma de retroalimentación, ayudándole a conocer qué es lo que ha hecho y cuál es su posición ante su jefe.

2. Al supervisor le da la oportunidad para aconsejar al trabajador acerca de cómo puede mejorar su actuación.

Por esta razón es necesario para un completo programa de calificación de méritos o evaluación de resultados, comentar los resultados obtenidos, desprendiéndose reacciones positivas o negativas de los trabajadores, respecto a los comentarios de su trabajo.

El trabajador que se considera un individuo de cierta eficiencia, rechazará cualquier declaración en contra, aun por personas que considere amigos o camaradas, originando fricciones entre trabajador y supervisor, así como problemas internos en la relación de trabajo. Sin embargo, la calificación de méritos o evaluación de resultados serán de poco beneficio si los cuestionarios que contiene el desempeño objetivo de cada trabajador, simplemente se archivan.

En caso de trabajadores problemáticos es necesario que los supervisores lo reporten al departamento de recursos humanos o a su superior inmediato, con una recomendación para que sean tomados ciertos tipos de acción, tales como transferencias a otro centro o grupo de trabajo, o rechazándole, algunos posibles aumentos de salario o el despido.

El profesionalista del área deberá estudiar, evaluar y tomar acciones basadas en el reporte de la calificación de méritos o en resultados de la evaluación que recibe a través de canales formales.

En el desarrollo de las entrevistas se le notifica al trabajador que será tomado en cuenta para posibles promociones o transferencias, que se le aumentará el salario o que queda despedido.

Así, por medio de un buen programa de entrevista y comunicación con el trabajador, la empresa pone sus condiciones, conociendo aproximadamente cuál es su posición en relación con posibles promociones, antes de que se presenten algunas vacantes.

La reacción de un candidato al ser pasado por alto para promociones, posiblemente será afectado por cualquier impulso o descorazonamiento que haya recibido previamente en relación al desempeño de su trabajo o a sus oportunidades de promoción, si su trabajo fue apreciado en el pasado o su rendimiento no fue bajo, tenía razón para suponer que estaba en la lista de posibles candidatos, si aspira a ocupar un puesto más alto o ganar un salario mayor, puede sentir que ha fracasado, cuando su jefe simplemente le dice: "lo está haciendo bien", pero que tiene que superarse para obtener lo que quiere.

La selección de un trabajador para su promoción, originará el desengaño de otros que pensaban que deberían haber sido considerados; estos estados de frustración se acrecentan cuando trabajadores que tienen igual récord de desempeño, son entrenados para posibles ascensos, fomentándoles la esperanza de que tal entrenamiento corregirá las deficiencias que obstruían su avance; la forma en que se presente la situación de decepciones puede tener una influencia significativa sobre su futuro desempeño y actitud hacia la empresa.

El administrador de recursos humanos puede ayudar a minimizar las decepciones entre los trabajadores rechazados que se sienten fracasados, si se les notifica en una forma que preserve su autorrespeto y que les permita comprender la forma en que deben mejorar, para ser promovidos en fecha futura.

Debe hacerse hincapié de que no fueron rechazados por considerárseles ineficaces, sino porque la persona seleccionada por la calificación o evaluación realizada, ha motivado al trabajador a superarse por razones bien fundadas y objetivas.

La entrevista debe conducirse eficientemente, pues de ella dependerá aumentar la moral del trabajador y su entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el desarrollo de relaciones de trabajo más armoniosas tanto con sus supervisores como con sus compañeros de grupo.

5.1.2. Problemas al aplicar la entrevista

Una empresa puede mejorar la actitud de su trabajador hacia un cambio de puesto, así como en su productividad, dándole en la entrevista la ayuda adecuada para efectuarlo, entrenándolo el supervisor en el nuevo puesto y ser aceptado en el grupo, evitando fricciones y problemas laborales.

Algunas empresas consideran que no es posible llevar a cabo una entrevista con los trabajadores, debido a políticas internas y a la falta de comunicación. Sin embargo, es precisamente esa falta de comunicación el origen de múltiples problemas que sufren las empresas actualmente como: insatisfacciones, accidentes, desperdicios, etc.

Por consiguiente, la eficiencia y moral de todo trabajador, desde los funcionarios hasta el último nivel de la empresa, necesitan conocer la forma en que se está realizando el trabajo y si cumplen con sus metas, además que los reconozcan y comprendan, pues de otra manera su motivación puede declinar.

En los últimos años la técnica de entrevista es tomada como una fuente de inconformidades, tanto para los supervisores como para los trabajadores; como resultado, es que, muchos supervisores se limitan a seguir sus propios pasos para dirigirla y hay algunos que totalmente la olvidan, entregan la calificación a los trabajadores sin dar ninguna explicación y sin hacer ningún comentario o contestación, pues tienen muy pocas aptitudes para el procedimiento de las entrevistas no dirigidas y otros tienen la impresión de que su fin principal es sólo sacar la producción.

Los trabajadores tienden a reaccionar defensivamente ante los resultados de la entrevista, tomando actitudes de desconfianza y hostilidad, resistiéndose a las sugerencias de su jefe. De esta forma la entrevista puede empeorar las relaciones de trabajo, existiendo fricciones y malos entendimientos.

5.1.3. Entrevista de evaluación de resultados

El éxito de toda empresa depende no solamente de cumplir con los requisitos que el puesto señala, sino también de la cooperación y el trabajo en conjunto entre dirección, supervisor y trabajador.

La obtención de comprensión entre supervisor y trabajador es el producto de reconocer tanto la fuerza que opera dentro de la personalidad individual, como la que influye en la organización; en la entrevista de evaluación de resultados, la dirección de la empresa puede comunicar a sus trabajadores, sus objetivos para el siguiente periodo

a evaluar, proponiéndole metas para cumplirlas tanto en producción, puntualidad, relaciones, etc., como en sus políticas, recopilando sus opiniones y discutir con su supervisor, sobre el logro de dichos objetivos.

Al término de cierto tiempo se vuelven a reunir para evaluar los logros del trabajo y discutir nuevamente la fijación y mejoramiento de las metas correspondientes en el siguiente período.

Este tipo de entrevista hace hincapié en el futuro más que en el pasado, en el comportamiento específico más que en los rasgos característicos. El supervisor debe preguntar al trabajador qué es lo que debe hacer para ayudarle a realizar una labor mejor, equilibrando de esta forma la entrevista. Sin embargo, esto no siempre se logra debido a la falta de entrenamiento del supervisor o por existir barreras entre el trabajador y él, asumiendo la iniciativa en cuanto a alentar a su trabajador, comunicándole sus problemas de trabajo.

De otro modo cualquier irritación sin importancia puede adquirir enormes proporciones, incluso antes de que el supervisor se haya percatado del problema principal, por ejemplo: el supervisor que evalúa o dice algo que le disgusta al trabajador, no se siente en libertad completa de comentarle, aumentando paulatinamente su irritación y comenzando a ver al supervisor bajo un aspecto distinto, cuanto se haga respecto a la posición de su trabajo le parecerá injusto, su antagonismo va siendo cada vez más marcado hasta que surge un rompimiento grave en relación con el supervisor.

Si la primera entrevista resulta una experiencia agradable para el trabajador en la que puede expresar profundamente sus problemas, estará dispuesto a volver con mayor libertad y con más regularidad, cuando surjan nuevos problemas, pero si esta experiencia fuese desagradable existiendo fricción entre ambas (si el supervisor se altera por el bajo rendimiento del trabajador), en el futuro se mostrará renuente a ser calificado o evaluado y a no revelar su modo de pensar.

El supervisor debe percatarse que algunos de los trabajadores que acuden a verlo, reaccionaron en forma diferente al conocer los resultados de su evaluación, debiendo tener mucho cuidado para tratarlos, algunos hablarán con franqueza y sin ambigüedades, otros por temor natural se abstendrán y callarán para evitarse problemas, también deberá tener cuidado de no dedicar todo su tiempo a aquellos con los que resulte fácil hablar para evitar cualquier acusación de favoritismo por parte del grupo de trabajo, evaluar mejor a unos que a otros, salirse de sus dominios para establecer contacto con los trabajadores que se muestren renuentes o insatisfechos con su evaluación al darse cuenta de que existe una barrera entre ellos, tratar de ganarse su con-

fianza y la mejor forma de lograrlo es escuchándolos, apreciando sus sentimientos e ideas, de manera que consideren a la técnica de entrevista como una herramienta objetiva que repercutirá en su beneficio, por ello, debe oírles con respeto y sinceridad y no confundir los problemas de trabajo con problemas personales ajenos completamente a ellos.

Hay trabajadores que ven en los supervisores a alguien en quien desahogarse, conmoviéndolo y repercutiendo en los resultados de la calificación o evaluación, teniendo mucho cuidado de no asumir una responsabilidad de guiar su vida personal, tomando una actitud paternalista y una cautela mayor cuando se trate de problemas arraigados en la personalidad para guiar, aplicar y comentar sus resultados.

El administrador de recursos humanos que desea aplicar un adecuado programa de entrevista debe dar una cercana atención, no solamente a lo que los supervisores o trabajadores desean, sino a las actitudes y sentimientos que acompañan a sus palabras, puesto que éstas contribuyen a la referencia con la cual se forman interpretaciones acerca de lo que quieren o tratan de exponer sobre su trabajo.

En la figura 1 se muestra un formato de control de entrevista, con el objeto de que el supervisor pueda determinar las características, logros, habilidades y actitudes del trabajador, respecto a la realización de su trabajo, tomando decisiones abstraídas de la calificación o evaluación como: transferencias, premios, aumentos de sueldo, etc., que ha merecido por el desempeño de sus funciones, así como planear o implantar un nuevo sistema de trabajo.

5.2. EL CONSEJO DEL SUPERVISOR Y LA OPINION DE LOS TRABAJADORES COMO MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y LAS RELACIONES DE TRABAJO

Uno de los aspectos más importantes en la aplicación de la técnica de calificación de méritos y la evaluación de resultados surge al comunicarle sus resultados al trabajador, este aspecto es muy delicado, pues de esto dependen las buenas relaciones obrero-patronales y el logro de objetivos comunes, es difícil diferenciar con precisión la entrevista del consejo, ya que a éste se le considera una parte de la entrevista en la que se enfocan los sentimientos y actitudes del trabajador hacia el problema correcto de su calificación o evaluación, ayudándole a lograr una solución satisfactoria y así el supervisor pueda percatarse cuál es la causa que disminuye su rendimiento.

El profesionista de recursos humanos tiene la responsabilidad de llevar a cabo un entrenamiento para contar con el supervisor, mostrán-

dole los diferentes problemas a los que se enfrentará al aplicar la técnica.

El supervisor llamado consejero, ya que aconseja al trabajador según su actitud, puede utilizar una variedad de métodos para ayudarlo cuando se encuentra en conflicto para que alcance sus objetivos propuestos, superando la calidad de su producción y el mejoramiento de las relaciones de trabajo.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles han sido los logros más importantes del empleado durante el último año?

2. ¿Cuáles son los puntos fuertes del empleado?

3. ¿Cuáles son los puntos débiles del empleado?

4. ¿Se hace pleno uso de las habilidades del empleado en su puesto actual?

Opinión del empleado: () Sí () No

Opinión del supervisor: () Sí () No

Comentarios:

5. ¿Le agrada al empleado su puesto y trabajo actual?

() Sí () No

Comentarios: _____

6. ¿Se interesa el empleado en ser transferido a otro puesto o departamento?

() Sí () No

Comentarios: _____

7. ¿Está el empleado listo o calificado para un nuevo puesto?

() Sí () No

Comentarios: _____

8. ¿Hace algo el empleado para mejorar sus habilidades, conocimientos, etc.?

() Sí () No

Comentarios: _____

9. Como resultado de la entrevista, ¿qué se planea para mejorar el trabajo del empleado?

Acción	¿Por quién?	¿Cuándo?

10. ¿Está el empleado de acuerdo con el plan de acción?

() Sí () No

Comentarios:

11. Comentarios generales del entrevistador sobre el empleado:

Hay que mencionar que estos métodos variarán según el tipo de problemas a los que se enfrente el supervisor y el grado hasta el cual está en posibilidad de beneficiarse.

En el consejo se considera la superficie de las crisis y se dicta una solución, pues al llevarse a cabo la entrevista entre trabajador-supervisor para calificarlo o evaluarlo intentará tocar el problema superficialmente, pero dando a conocer el defecto principal, dando una opinión de su solución sin embargo, algunas veces debido a la gravedad del problema, utiliza una guía en donde se dicen claramente las causas de las deficiencias en el desempeño y se ofrece un mínimo de soluciones posibles, dejando al trabajador que decida por la mejor, en una especie de asesoría no directiva, que en la práctica ha resultado ser un magnífico instrumento al tratar con trabajadores problema.

El que un supervisor de un consejo, es una forma de asesoramiento directivo, sin embargo no deberá hacerse estricto que sea así; muchos utilizan una combinación de técnica que varían desde las más hasta las menos directivas.

El método directivo ha resultado en la práctica la solución de múltiples problemas del trabajador, la libre expresión que se impulsa en el método no directivo, tiende a reducir su tensión y frustración, teniendo la oportunidad de desahogar sus problemas en el trabajo.

Para que un programa de consejo esté bien integrado y lleve a cabo las funciones entre trabajador y supervisor, logrando el éxito deseado, debe ser mediante el conocimiento del primero y el entrenamiento del segundo, ya que es esencial para proporcionarle al trabajador una solución factible en el desempeño de su trabajo, ayudándolo a sentir que pertenece a la empresa y a su grupo, convenciéndolo de que su éxito es también el de su supervisor y de la organización.

5.3. OPINIONES DE LOS CALIFICADOS

En el proceso de comunicación entre supervisor-trabajador, no solamente el primero expresa lo bien o mal del desempeño del segundo, sino que es una oportunidad de hablar claramente para la realización efectiva de trabajo desarrollando un clima mejor de relaciones, uno de los aspectos que puede proporcionar el trabajador son las sugerencias u opiniones a la calificación o evaluación, siendo ejemplo de comunicación hacia arriba, estimulando la fomentación y participación en los aspectos más amplios e importantes de su desempeño, con el fin de que puedan ser utilizadas en su beneficio y en el de la empresa, cubriendo áreas como: métodos y procedimientos de trabajo, diseño de equipo, dispositivos de seguridad y otros asuntos relacionados directamente con la producción.

El obtener y aprovechar las opiniones de los trabajadores no sólo beneficia a la empresa, sino tienden a enfocar su atención e interés, haciéndolos conscientes de que se reconoce la importancia de sus tareas diarias, recompensándolos y adquiriendo un clima amigable entre supervisor-trabajador, pues se fomenta el intercambio de problemas en el desempeño de sus labores.

El éxito de un programa de opiniones dependerá indiscutiblemente del apoyo que le proporcione la dirección de la empresa y la buena conducción por parte del administrador de recursos humanos, de modo que sean reconocidas y aplicadas cuidadosamente, una opinión no puede ponerse en práctica en muchas ocasiones para la simplificación

del trabajo, pero puede utilizarse con cierta modificación, generalmente es favorable para que se le proporcione cierta asistencia al trabajador que la sometió.

Los supervisores deben ser instruidos en los procedimientos para ayudar a los trabajadores a preparar sus opiniones, puesto que tiene familiaridad en su desempeño, considerando si son buenas y pueden aplicarse, o deben tomarse en cuenta para otra ocasión, o desecharlas por ser incosteables y no corresponder a las necesidades de la empresa.

De esta forma el trabajador estará motivado en la realización de su trabajo, efectuándolo como le gusta, alcanzando los estándares de producción y calidad y contribuyendo al progreso de la organización.

En el siguiente capítulo se aplica la metodología utilizada en la investigación, así como los resultados de la misma, con sus respectivas gráficas y porcentajes, representando la situación de la calificación de méritos y evaluación de resultados en la práctica.

CAPITULO 6

ASPECTOS DE LA INVESTIGACION, GRAFICAS Y PORCENTAJES

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la investigación de este estudio, se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y de alternativas múltiples, con el fin de obtener más objetivamente las opiniones, actitudes y conceptos de las empresas respecto a las técnicas.

Para reforzar el cuestionario se realizó una entrevista dirigida, comparando las respuestas con la actitud del investigado, teniendo la oportunidad de corregir errores y malos entendimientos, ya que en algunos casos, sus actitudes difieren de sus opiniones.

A continuación se anexa el cuestionario que se utilizó para llevar a cabo la investigación de este estudio con los resultados obtenidos en el orden que se indica.

Agradeciendo la colaboración de las empresas que dieron contestación al cuestionario:

1. General Foods de México, S. A.
2. Sears Roebuck de México, S. A.
3. Ford Motors Co. S. A. de C. V.
4. Panificación Bimbo, S. A.
5. Banco Nacional de México, S. A.
6. Celanese Mexicana, S. A.
7. Discos Musart, S. A.
8. Reaseguradora Patria, S. A.
9. Comité de Unificación de Frecuencia.
10. General de Gas, S. A.
11. Latinoamericana & Steta, S. A.
12. Seguros La Provincial, S. A.
13. Guillette de México, S. A.
14. Cervecería Moctezuma, S. A.
15. Philips Mexicana, S. A. de C. V.
16. Sosa Texcoco, S. A.
17. Olivetti Mexicana, S. A.
18. Grupo Financiero del Atlántico, S. A.
19. Banco de Comercio, S. A.
20. Despacho de C. P. González Vilchis y Cía. S. C.
21. Up John, S. A. de C. V.

22. Compañía Nestlé, S. A.
23. Bujías Champion, S. A.
24. Vehículos Automotores Mexicanas, S. A. de C. V.
25. Fundidora Monterrey, S. A.
26. Productora e Importadora de Papel, S. A.
27. Nissan Mexicana, S. A. de C. V.
28. Dupont, S. A. de C. V.
29. Nacional de Cobre, S. A.
30. Coca-Cola de México, S. A.
31. Renault Mexicana, S. A. de C. V.

Siendo los objetivos de la investigación los siguientes:

1. Conocer cuáles son las técnicas que emplean las organizaciones en la aplicación de los programas de Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados.
2. Detectar la importancia y valor del uso de estas técnicas dentro de la administración de recursos humanos.
3. Cuáles son los sistemas y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo la Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados.
4. Evaluar los resultados obtenidos en su aplicación.

CUESTIONARIO

I. Datos generales

Nombre o razón social de la empresa

Número de trabajadores de confianza

Número de trabajadores sindicalizados

Rama a la que se dedica

II. Datos específicos

1. ¿Considera que los resultados esperados al aplicar la técnica de Calificación de Méritos y Evaluación de Resultados son:

- a) Para una buena administración de sueldos, salarios y promociones () ()
- b) Para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento () ()
- c) Para una mejor canalización de la productividad () ()
- d) Para un adecuado reclutamiento y selección de su personal () ()
- e) Otros: () ()

Explique: _____

2. ¿Cuál es el método que se utiliza para la calificación de méritos en su empresa? ¿Podría facilitar una copia?

I. Método de Escalas:

- a) Continuas () ()
- b) Discontinuas () ()

II. Listas de comprobación

- a) Checable ponderable () ()
- b) Checable de preferencia () ()

III. Método de incidentes críticos () ()

IV. Método de selección forzada () ()

Otros:

Explique: _____

3. ¿Existe alguna diferencia en el cuestionario de calificación respecto?

- a) A cada departamento () ()
- b) A la especialización del trabajador () ()
- c) A las características del puesto () ()
- d) Otros () ()

Explique: _____

4. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre el supervisor al aplicar la técnica y qué se ha hecho para mejorarlos?

5. ¿Al aplicar la calificación de méritos, existe resistencia por parte del trabajador? () ()

Si su respuesta es afirmativa, cree que se debe a la falta de:

- a) Conocimiento de la técnica () ()
b) Comunicación () ()
c) Otros () ()

Explique: _____

6. ¿Existe resistencia por parte del supervisor? () ()

Si su respuesta es afirmativa cree que se deba a la falta de:

- a) Conocimiento () ()
b) Capacitación () ()
c) Comunicación () ()
d) Otros () ()

Explique: _____

7. ¿Se comunican los resultados de la calificación al trabajador?

Si su respuesta es afirmativa, se hace con el fin de:

- a) Motivar () ()
- b) Aconsejar y orientar () ()
- c) Capacitar () ()
- d) Otros () ()

Explique: _____

Si su respuesta es negativa, se hace con el fin de:

- a) Evitar problemas () ()
- b) Por políticas internas () ()
- c) Por falta de comunicación supervisor-trabajador () ()
- d) Otros () ()

Explique: _____

8. ¿Se califica a sus ejecutivos? () ()

Explique: _____

9. ¿Considera a la Administración por Objetivos benéfico para el progreso de toda empresa? () ()

Explique: _____

10. ¿Se podría aplicar una administración por objetivos en su empresa? () ()

Explique: _____

11. ¿Cómo fija sus objetivos organizacionales en una administración por objetivos?

Explique: _____

12. ¿Al calificar o evaluar a sus trabajadores se toma en cuenta?

- | | | |
|---|-----|-----|
| a) El análisis de puestos | () | () |
| b) Los resultados obtenidos por el trabajador | () | () |
| c) La personalidad del individuo | () | () |
| d) Los objetivos de la empresa | () | () |
| e) Otros | () | () |

Explique: _____

13. ¿Considera que su empresa podría utilizar una evaluación de resultados para medir el desempeño de sus trabajadores?

() ()

Explique: _____

14. ¿Considera que la evaluación de resultados proporciona un mayor grado de equidad y justicia que la calificación de méritos?

() ()

Explique: _____

15. Cuando existe insatisfacción del trabajador respecto a su calificación o evaluación, se resuelve por medio de:

- a) Entrevista directa () ()
- b) Programa de quejas () ()
- c) Sugerencias () ()
- d) Por medio del sindicato () ()
- Otros () ()

Explique: _____

16. ¿Qué periodo considera que sea el adecuado para realizar la calificación de méritos o evaluación de resultados?

- a) Cada año () ()
- b) Cada seis meses () ()
- c) Dos o más veces al año () ()
- Otros () ()

Explique: _____

17. ¿Considera la dirección de la empresa que la calificación de méritos o evaluación de resultados influye en el progreso de ésta en el futuro? () ()

Explique: _____

Nombre de la persona que proporciona la información: _____

Puesto y rango jerárquico que ocupa: _____

Fecha: _____

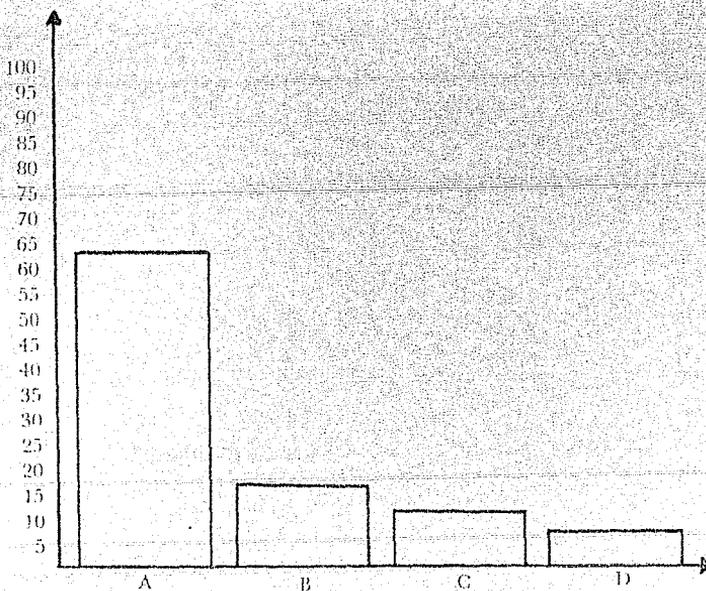
La muestra utilizada para la realización de este estudio estuvo formada por 31 empresas (constituyendo así nuestro universo) abarcando el ramo de la industria, banca, servicio y comercio, efectuándose para su interpretación la escala nominal, obteniendo porcentajes concretos de cada una de las respuestas. Dicho porcentaje fue utilizado para realizar las gráficas, facilitando la comprensión de la situación real de las técnicas.

Las respuestas abiertas fueron ponderadas por las opiniones o conceptos que se obtuvieron respecto a las preguntas, interpretándolas por su generalización.

A continuación se muestra la gráfica y porcentajes de la investigación realizada, pudiéndose observar que la industria fue la más investigada debido a que es la más adelantada en la utilización de las técnicas, con un porcentaje de 64.5%.

En segundo lugar la banca con un porcentaje de 16.1%.

En tercer lugar se encuentra la rama de servicios con un porcentaje de 12.9%.



En último lugar la rama de comercio correspondiéndole un porcentaje de 6.4 %.

Empresas encuestadas	Total	Porcentaje
1. Industria	20	64.5%
2. Banca	5	16.1%
3. Servicios	4	12.9%
4. Comercio	2	6.5%
Total	31	100.0%
A) INDUSTRIA	64,5 %	
B) BANCA	16.1 %	
C) SERVICIOS	12.9 %	
D) COMERCIO	6.4 %	

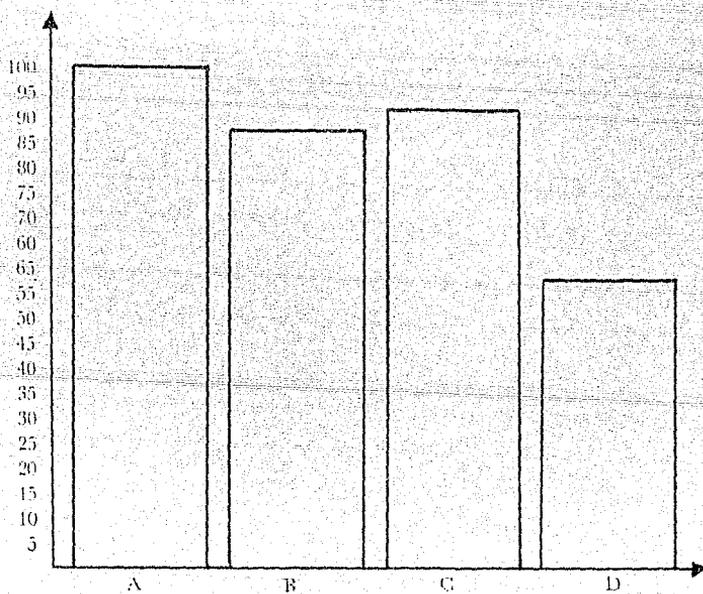
I. CONSIDERA QUE LOS RESULTADOS ESPERADOS AL APLICAR LA TÉCNICA DE CALIFICACION DE MERITOS Y EVALUACION DE RESULTADOS SON?:

- Para una buena administración de sueldos, salarios y promociones.
- Para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento.
- Para una mejor canalización de la productividad.
- Para un adecuado reclutamiento y selección de su personal.

Los resultados fueron:

- Todas las empresas consideraron que los resultados obtenidos al aplicar la calificación de méritos o evaluación de resultados es para una buena administración de sueldos, salarios y promociones, siendo su porcentaje: (31) 100%
- Empresas que la consideran para orientación, capacitación y entrenamiento, siendo su porcentaje: (27) 87.1%
 - 2 empresas no la consideran como tal. 6.4%
 - 2 empresas no contestaron. 6.4%
- Empresas que la consideran para la canalización de su productividad, siendo su porcentaje: (28) 90.3%
 - 3 empresas no contestaron. 9.6%
- Empresas que la consideran para un adecuado reclutamiento y selección de su personal. (18) 58.6%
 - 9 empresas no la consideran. 29.2%
 - 5 empresas no contestaron. 12.9%

Las técnicas son utilizadas por lo general para la administración de sueldos y salarios, pero pueden ser utilizadas para otros campos como: Reclutamiento y selección, que es utilizada por la mitad de las empresas, las 3 partes la utilizan para orientar la capacitación y el entrenamiento, debiendo diversificarse su utilización para beneficio del trabajador, haciendo que se juzgue y se conozca a sí mismo, asignándole responsabilidades y desarrollo profesional, así como determinar aguinaldos sobre una bonificación por actuación y determinar la trayectoria de la empresa.



- | | |
|--|--------|
| A) Para una buena administración de sueldos, salarios y promociones. | 100.0% |
| B) Para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento. | 87.1% |
| C) Para una mejor canalización de la productividad. | 90.3% |
| D) Para un adecuado reclutamiento y selección de su personal. | 58.6% |

II. ¿CUAL ES EL METODO QUE SE UTILIZA PARA LA CALIFICACION DE MERITOS EN SU EMPRESA?

1. Método de escalas.
 - a) Continuas.
 - b) Discontinuas.
2. Listas de comprobación.
 - a) Checable ponderable.
 - b) Checable de preferencia.
3. Método de incidentes críticos.
4. Método de selección forzada.

Los resultados fueron:

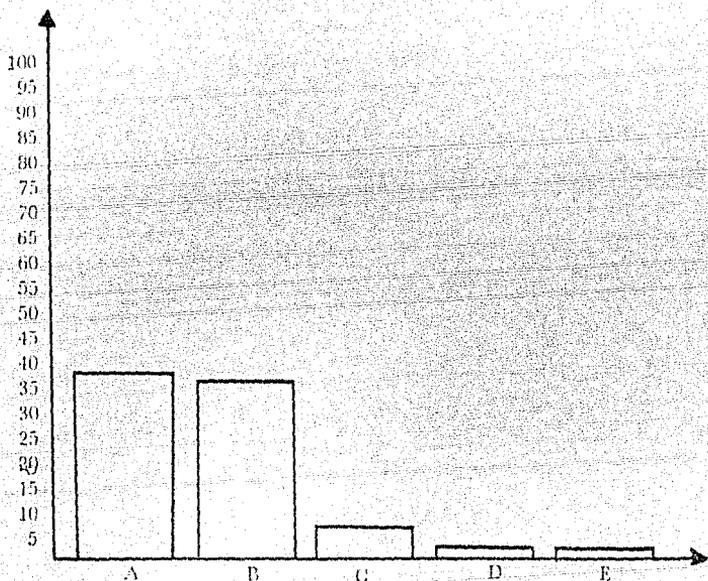
- | | |
|--|-------|
| 1. Empresas que utilizan la técnica de Escalas Continuas. (12) | 38.7% |
| 2. Empresas que utilizan la técnica de Escalas Discontinuas. (11) | 35.4% |
| 3. Empresas que utilizan los dos métodos. (2) | 6.4% |
| 4. Empresas que no utilizan ninguno de estos métodos. (6) | 19.3% |
| 5. Ninguna empresa utiliza las técnicas Checables Ponderadas y Checables de Preferencia. | |
| 6. Empresas que utilizan el método de Incidentes Críticos. (1) | 3.2% |
| 7. Empresas que utilizan el método de Incidentes Críticos y Selección Forzada. (1) | 3.2% |
| 8. Empresas que no utilizan ninguno de los dos métodos. (29) | 93.5% |

Podemos observar que las escalas continuas y discontinuas son las más utilizadas actualmente por las empresas para la medición del desempeño de sus trabajadores, estando expuestas a los errores y problemas que representa.

Existen otros métodos que debido a su costo son poco utilizables como Selección Forzada e Incidentes Críticos.

El método de Checables Ponderables y Checables de Preferencia, no es utilizada actualmente, debido a la falta de experiencia para poderla adaptar a nuestro medio, así como también el costo en que se incurre.

Las empresas que trabajan en una administración por objetivos realizan únicamente la técnica de entrevista entre trabajador-supervisor, cayendo en los errores y problemas clásicos de la medición del desempeño.



A) Escalas Continuas	38.7 %
B) Escalas Discontinuas	35.4 %
C) Escalas Continuas y Discontinuas	6.4 %
D) Incidentes Críticos	3.2 %
E) Incidentes Críticos y Selección Forzada	3.2 %

III. ¿EXISTE ALGUNA DIFERENCIA EN EL CUESTIONARIO DE CALIFICACION RESPECTO?

- a) Cada departamento.
- b) Especialización del trabajador.
- c) Características del puesto.

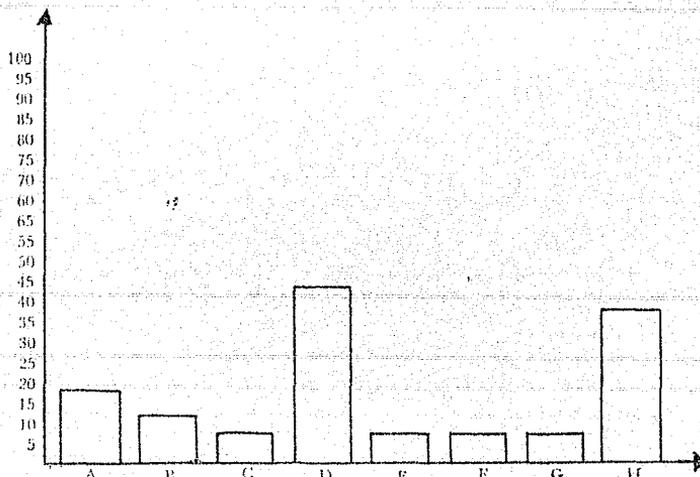
Los resultados fueron:

Las empresas en las que existe diferencia en su cuestionario al calificar y que varía según:

a) Especialización del trabajador. (4)	12.09 %
b) Características del puesto. (5)	16.02 %
c) Cada departamento. (2)	6.45 %
d) Cada departamento y especialización del trabajador. (2)	6.45 %
e) Especialización del trabajador, características del puesto y cada departamento. (2)	6.45 %
f) Empresas que tienen cuestionario especialmente para ejecutivos. (2)	6.54 %
g) Diferencia que existe en el cuestionario respecto a la especialización del trabajador y a las características del puesto. (2)	6.45 %
h) No existe diferencia en el cuestionario de calificación y que es igual para todo el personal. (12)	38.7 %

Puede observarse que actualmente el formato de calificación es adaptado a todos los niveles de la empresa, para su adecuada y justa diversificación.

Los niveles ejecutivos no poseen un adecuado formato, son evaluados principalmente por sus resultados obtenidos. Muchas empresas no califican ni evalúan a sus ejecutivos debido a políticas internas o por ser clanes establecidos, obstruyendo así su progreso.



- A) A las características del puesto.
- B) A la especialización del trabajador
- C) A cada departamento.
- D) No hay diferencia.
- E) A cada departamento y la especialización del trabajador.
- F) Especialmente para ejecutivos.
- G) A la especialización del trabajador y características del puesto.
- H) No existe diferencia en el cuestionario de calificación, es igual para todo el personal.

IV. ¿CUALES SON LOS ERRORES QUE CREE USTED QUE INCURRE EL SUPERVISOR AL APLICAR LA TECNICA Y QUE HA HECHO PARA MEJORARLOS?

Los resultados fueron:

Entre los errores en que más incurren los supervisores al aplicar la técnica y los medios que se han utilizado para mejorarlos o disminuirlos son los siguientes:

a) La mayoría de las empresas consideran uno de los principales problemas: la amistad, favoritismo, miedo a comprometerse con otras personas y el estado de ánimo del supervisor.

Lo corrigen comparando los objetivos establecidos con los resultados obtenidos, calificándolos a todos entre sí, capacitando al supervisor, unificando su criterio por medio de manuales internos.

b) El segundo problema es el efecto de halo y tendencia central. Lo tratan de corregir cambiando el sistema de calificación por evaluación de resultados, calificación en equipo, calificando cada grado separadamente, intercalación de factores, por medio de juntas o reuniones y por formación de un comité revisor de la calificación.

c) El tercer problema es el desconocimiento de la técnica por parte del supervisor al no saber aplicarla, aumentando su subjetividad, así como por la falta de tiempo para llevarla a cabo.

Para disminuir este problema, llevan a cabo seminarios de capacitación a diversos niveles, individuales y colectivos.

d) El cuarto problema es la falta de factores estandarizados para su empresa.

Este problema no saben cómo corregirlo o disminuirlo.

Todos estos problemas que existen actualmente, han tratado de solucionarse en base a experiencias anteriores; es por ello que se incluye este estudio con el objeto de visualizarlas, tratando de que el profesionista tenga un campo más amplio para su correcta aplicación y posible solución.

V. ¿AL APLICAR LA CALIFICACION DE MERITOS EXISTE RESISTENCIA POR PARTE DEL TRABAJADOR?

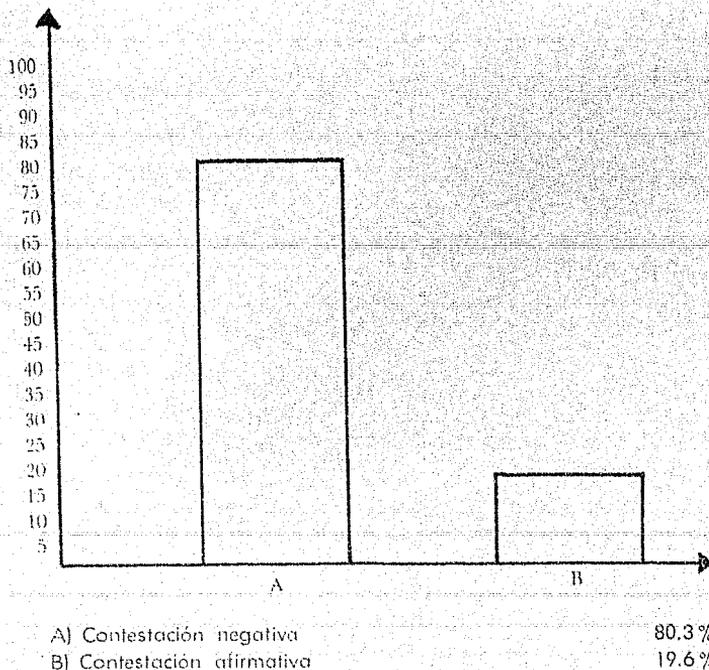
Si su respuesta es afirmativa cree que se deba a la falta de:

- a) Conocimiento de la técnica.
- b) Comunicación.

Las respuestas fueron las siguientes:

- 1. Contestaron negativamente. (25) 80.3%
- 2. Contestaron afirmativamente. (6) 19.6%

La mayoría de las empresas no tienen problemas por parte del trabajador para ser calificado, en otras sí existe este problema, aunque esta resistencia va disminuyendo al existir mayor comunicación entre sus niveles, conociendo el trabajador más profundamente los fines de la técnica.



VI. ¿EXISTE RESISTENCIA POR PARTE DEL SUPERVISOR?

Si su respuesta es afirmativa cree que se deba a la falta de:

- Conocimiento.
- Capacitación.
- Comunicación.

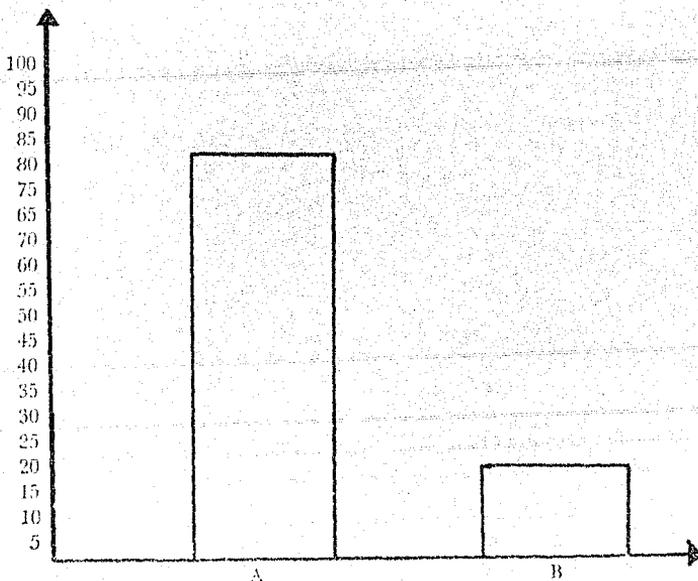
Las respuestas fueron las siguientes:

- Empresas que contestaron negativamente. (24) 77.4%
- Empresas que contestaron afirmativamente. (7) 22.5%

La razón de la resistencia es:

- Falta de comunicación del supervisor. (3) 9.6%
- Falta de conocimiento, capacitación y comunicación. (2) 6.4%
- Una empresa contesta afirmativamente, pero sin explicar la razón. 3.2%

La mayoría de las empresas no tienen problemas respecto a los supervisores, pero existen empresas que sí tienen este problema a consecuencia de la falta de comunicación y conocimiento de las técnicas.



A) Contestación negativa	77.4%
B) Contestación afirmativa	22.5%

Otras empresas no sólo tienen este problema sino que opinan, además, que la resistencia es debido principalmente a la carga y responsabilidad de trabajo del supervisor, no teniendo tiempo para aplicarla eficientemente, por ser los cuestionarios largos y existir factores complejos, así como el temor de decir abiertamente los defectos a sus trabajadores.

VII. ¿SE COMUNICAN LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACION AL TRABAJADOR?

Si su respuesta es afirmativa se hace con el fin de:

- a) Motivar.
- b) Aconsejar y orientar.
- c) Capacitar.

Si su respuesta es negativa se hace con el fin de:

- a) Evitar problemas.
- b) Por políticas internas.
- c) Por falta de comunicación supervisor-trabajador.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1. Dan a conocer a sus trabajadores los resultados de su calificación. (25) 80.6%
- 2. No dan a conocer los resultados a sus trabajadores. (6) 19.3%

La razón de las que sí comunican los resultados son:

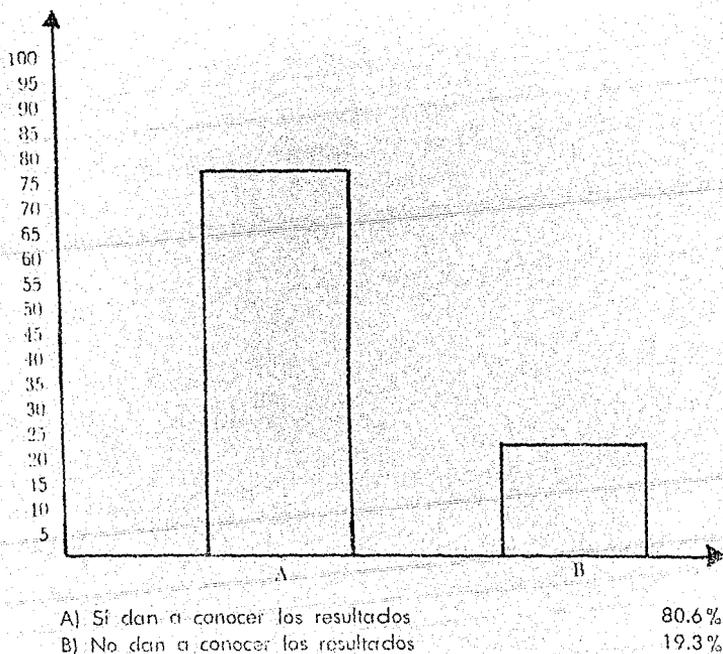
- a) 14 empresas contestaron que era con el fin de motivar, aconsejar, orientar y capacitar al trabajador. 45.1%
- b) 12 empresas con el fin de motivar, aconsejar y orientar. 12.9%
- c) 6 empresas con el fin de aconsejar y orientar. 6.4%
- d) 1 empresa con el fin de capacitar a sus trabajadores. 3.2%
- e) 1 empresa con el fin de aconsejar, orientar y capacitar a sus trabajadores. 3.2%
- f) 3 empresas contestaron afirmativamente, pero sin explicar la razón de dicha comunicación. 9.6%

De las 6 empresas que contestaron negativamente la razón es:

- g) 4 empresas a que es debido a políticas internas. 12.9%
- h) 1 empresa contestó que era por falta de comunicación del supervisor al trabajador. 3.2%
- i) 1 empresa a falta de comunicación supervisor-trabajador y por políticas internas. 3.2%

La mayoría de las empresas da a conocer los resultados de la calificación al trabajador, principalmente como herramienta de motivación y para corregir errores en el trabajo, utilizando también el consejo para que el trabajador se oriente y pueda cumplir lo que la empresa espera de él.

Sin embargo, existen empresas que no dan a conocer los resultados a sus trabajadores para evitarse problemas y políticas internas, desaprovechando las utilidades que proporcionan las técnicas, no haciendo frente a los problemas y obteniendo insatisfacciones por parte de sus trabajadores.



VIII. ¿SE CALIFICA A SUS EJECUTIVOS?

Los resultados fueron los siguientes:

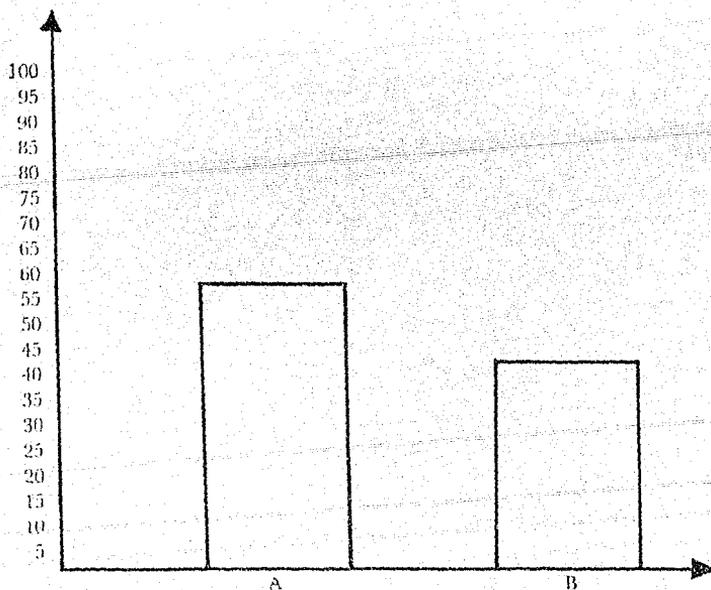
- a) 18 empresas califican o evalúan a sus altos ejecutivos 58.06%
- b) 13 empresas no califican a sus ejecutivos, 41.93%

Los ejecutivos son evaluados principalmente en base a sus resultados obtenidos en un periodo determinado por la empresa, por lo general trimestralmente y cada fin de año, sin existir un cuestionario determinado.

Algunas empresas los califican o evalúan igual que a todo su personal, siendo erróneo y poco objetivo, ya que no muestra su desempeño debido a que las funciones y problemas de un ejecutivo no son iguales a las de un técnico, vendedor o empleado.

Por ello, actualmente se evalúan conforme al cumplimiento de metas objetivas y cuantificables, puesto que la mayor parte de su trabajo no puede medirse, ocasionando que se incurra en injusticias o decisiones poco objetivas.

Casi la mitad de las empresas investigadas, no califican ni evalúan a sus ejecutivos, debido principalmente a políticas internas y falta de técnicas especializadas.



- A) Empresas que califican o evalúan a sus ejecutivos 58.06%
- B) Empresas que no los califican ni evalúan 41.93%

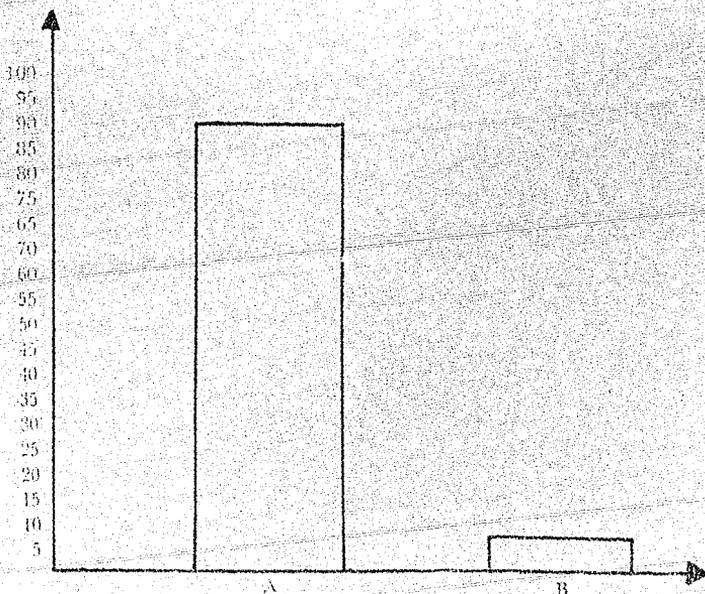
Sin embargo, los ejecutivos guían a la empresa, supervisan gran número de personal que si es calificado o evaluado, toman decisiones que repercuten en su situación económica, social o política.

Por ello, es necesario contar con una calificación o evaluación a este nivel, para decidir si las políticas que han determinado o las decisiones que han tomado, han repercutido en el progreso de la empresa.

IX. ¿CONSIDERA A LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS BENEFICA PARA EL PROGRESO DE TODA EMPRESA?

Los resultados fueron los siguientes:

- a) 28 empresas la consideran benéfica. 90.3%
- b) 3 empresas contestaron negativamente. 9.6%



- A) Consideran benéfica la administración por objetivos 90.3%
- B) No la consideran benéfica 9.6%

La administración por objetivos ha venido implantándose cada vez más en nuestro medio, las empresas la consideran benéfica al fijarse objetivos, metas y retos a los trabajadores, se les puede decir qué se espera de ellos y qué es lo que necesitan, logrando una mayor participación, fomentando la comunicación tan necesaria actualmente.

Algunas empresas la consideran benéfica pero a cierto nivel, ya que se aplica sin conocerla a fondo y sin adaptarla a la estructura de la organización, afirman además, que es difícil modificar el medio y cambiar la mentalidad de los ejecutivos, supervisores y trabajadores, quienes se rehúsan por influir en propósitos personales.

X. ¿SE PODRÍA APLICAR UNA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN SU EMPRESA?

Los resultados fueron los siguientes:

- | | |
|---|-------|
| a) 14 empresas aplican la administración por objetivos. | 45.2% |
| b) 16 empresas pretenden aplicar la administración por objetivos. | 51.2% |
| c) 1 empresa contestó negativamente | 3.2% |

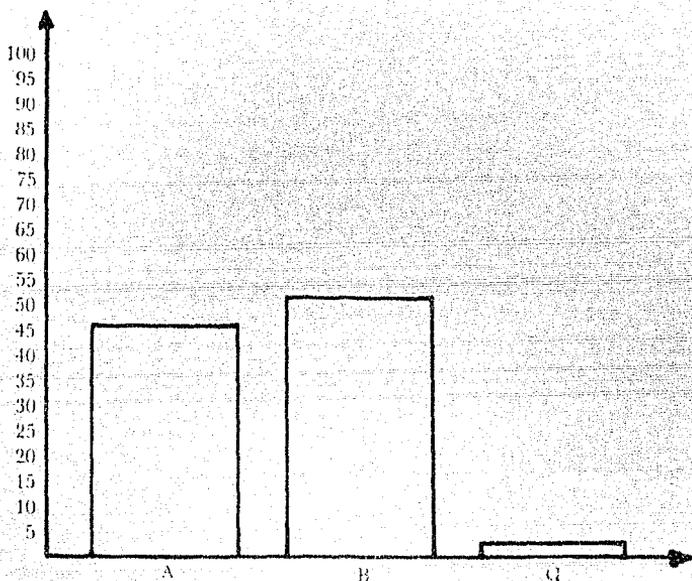
La administración por objetivos va siendo, poco a poco, la forma de administración que se ha venido implantando, ya que por medio de ella, la medición del desempeño de los trabajadores es más justo y equitativo.

La mayoría de las empresas que aún no la han aplicado, pretenden adoptarla a corto plazo en todos los niveles de la organización, pues sólo varias de ellas la llevan a cabo para evaluar a sus ejecutivos.

Para ello, necesitarían estudios de desarrollo organizacional aplicando estrategias y realizando el cambio.

Sin embargo, la mentalidad de los directores o de los altos funcionarios de la empresa, así como los trabajadores reuentes al cambio, sigue obstaculizando su aplicación, debido a que no comprenden qué es una administración por objetivos o qué se pretende con ella, o por ser grupos familiares que no aceptan modificación; todos estos problemas, junto con otros como la falta de tiempo o la estructura de la organización, son solucionados por sí mismos al ser implantada una administración por objetivos o al medir el desempeño por una evaluación de resultados.

El administrador de recursos humanos es factor necesario de cambio, para solucionar a corto plazo estos problemas que viven las empresas, siendo barreras para el desarrollo microeconómico como macroeconómico.



A). Aplican la administración por objetivos	45.2%
B). Pretende aplicarla	51.2%
C). Que no la aplicarían	3.2%

XI. ¿COMO FIJA SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN UNA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?

Los resultados fueron los siguientes:

Las empresas que trabajan en una administración por objetivos, fijan sus objetivos y sus metas organizacionales entre supervisor y trabajador, de la siguiente manera:

1. Por medio de juntas a corto y a largo plazo entre supervisor y trabajador, tomando en cuenta los recursos disponibles y el mercado.
2. Por áreas de trabajo según sus necesidades y presupuesto.
3. El gobierno y el extranjero los determinan en base a presupuestos anuales o programas de producción, determinando políticas para llevarlos a cabo.

Cinco empresas no contestaron.

Los trabajadores son evaluados al finalizar cada periodo, conforme a los resultados obtenidos respecto a sus propias metas, cada trimestre y cada fin de año.

Haciendo necesario cada vez más la implantación de técnicas de evaluación de resultados para su aplicación y justa medición.

XII. ¿QUE SE TOMA EN CUENTA AL CALIFICAR O EVALUAR A SUS TRABAJADORES?

- a) El análisis de puestos.
- b) Los resultados obtenidos por el trabajador.
- c) La personalidad del individuo.
- d) Los objetivos de la empresa.

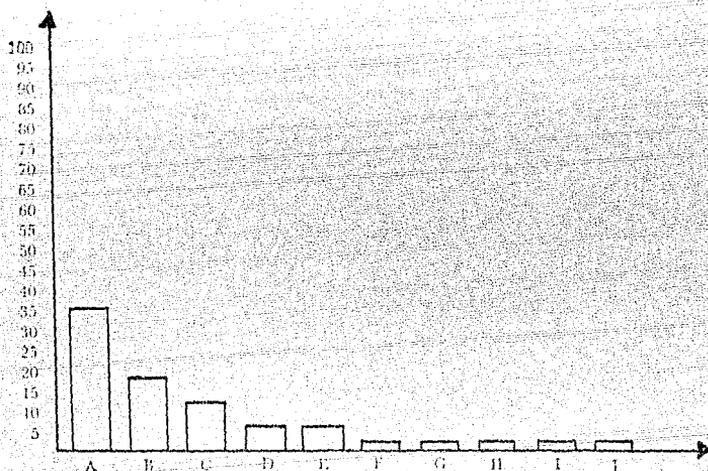
Los resultados fueron los siguientes:

1. 11 empresas contestaron que utilizan el análisis de puestos, los resultados obtenidos por el trabajador, la personalidad del individuo y los objetivos de la empresa. 35.4%
2. 6 empresas utilizan el análisis de puestos, los resultados obtenidos por el trabajador y los objetivos de la empresa. 19.3%
3. 4 empresas utilizan los resultados obtenidos por el trabajador y la personalidad del individuo. 12.9%
4. 2 empresas utilizan el análisis de puestos y los objetivos de la empresa. 6.4%
5. 2 empresas utilizan los resultados obtenidos por el trabajador y los objetivos de la empresa. 6.4%
6. 1 empresa utiliza el análisis de puestos, los resultados obtenidos por el trabajador y la personalidad del individuo. 3.2%
7. 1 empresa utiliza el análisis de puestos y los resultados obtenidos por el trabajador. 3.2%
8. 1 empresa utiliza el análisis de puestos y la personalidad del individuo. 3.2%
9. 1 empresa utiliza sólo el análisis de puestos. 3.2%
10. 1 empresa utiliza los resultados obtenidos por el trabajador. 3.2%
11. 1 empresa no contestó. 3.2%

La mayoría de las empresas utilizan el análisis de puestos para calificar a sus trabajadores, afirmando que es una herramienta indispensable para ser objetiva y justa su calificación o evaluación; el 22.5% no la utiliza, tomando en cuenta únicamente los resultados que alcanza

el trabajador y las metas propuestas; el 28.9% no toma en cuenta la personalidad del individuo, todo ello disminuye la objetividad de las técnicas, realizándolas injustamente.

Además, algunas empresas consideran la edad, responsabilidad del puesto, antigüedad, valores personales, políticas de la empresa, objetivos de cada departamento y los premios de cada trabajador, como complemento de los resultados de la calificación o la evaluación.



- A) Empresas que utilizan el análisis de puestos, los resultados obtenidos por el trabajador, personalidad del individuo y los objetivos de la empresa. 35.4%
- B) Las que utilizan el análisis de puestos, resultados obtenidos por el trabajador y los objetivos de la empresa. 19.3%
- C) Las que utilizan los resultados obtenidos por el trabajador y la personalidad del individuo. 12.9%
- D) Las que utilizan el análisis de puestos y los objetivos de la empresa. 6.4%
- E) Las que utilizan los resultados obtenidos por el trabajador y los objetivos de la empresa. 6.4%
- F) Las que utilizan el análisis de puestos, los resultados obtenidos por el trabajador y la personalidad del individuo. 3.2%

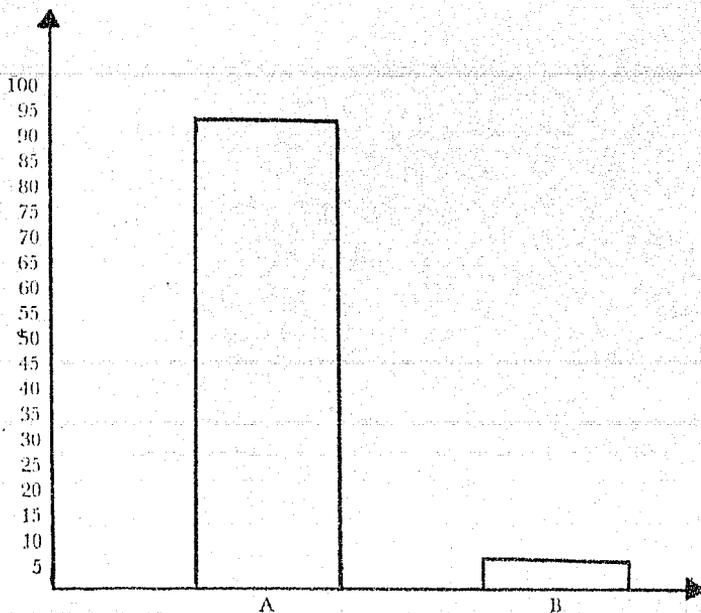
- G) Las que utilizan el análisis de puestos y los resultados obtenidos por el trabajador. 3.2%
- H) Las que utilizan el análisis de puestos y la personalidad del individuo. 3.2%
- I) Las que sólo utilizan el análisis de puestos. 3.2%
- J) Las que sólo utilizan los resultados del trabajador. 3.2%
- K) Las que no contestaron. 3.2%

XIII. ¿CONSIDERA QUE SU EMPRESA PODRIA UTILIZAR UNA EVALUACION DE RESULTADOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES?

Los resultados fueron los siguientes:

- a) 29 empresas aplican y pueden aplicar la evaluación de resultados. 93.3%
- b) 2 empresas no pueden aplicarla. 6.6%

Las empresas que pretenden implantar una administración por objetivos, podrían utilizar una evaluación de resultados para medir el



desempeño de sus trabajadores, siempre y cuando se pueda concientizar el nivel alto y con estudios de desarrollo organizacional. Por lo que la evaluación de resultados se pretende que sea la técnica más utilizable en la medición del desempeño de los trabajadores, en el futuro.

Otras empresas no pueden utilizarla debido a que su existencia es corta y por el tipo de actividad, pero si pudiesen la implantarían.

- | | |
|---|-------|
| A) Empresas que aplican y pueden aplicar la evaluación de resultados. | 93.3% |
| B) Las que no pueden aplicarla. | 6.6% |

XIV. ¿LA EVALUACION DE RESULTADOS PROPORCIONA UN MAYOR GRADO DE EQUIDAD Y JUSTICIA QUE LA CALIFICACION DE MERITOS?

Los resultados fueron:

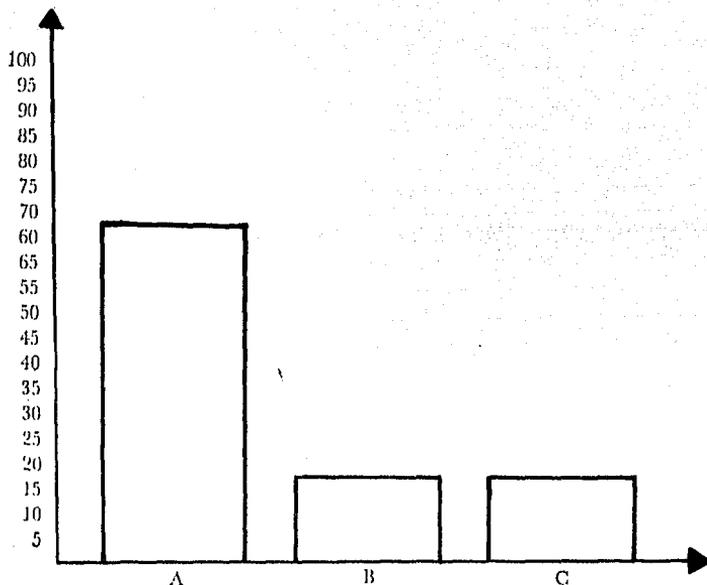
- | | |
|--|-------|
| a) 21 empresas afirman que la evaluación de resultados es más justa y equitativa que la calificación de méritos. | 67.7% |
| b) 5 empresas contestaron negativamente. | 16.1% |
| c) 5 empresas no contestaron. | 16.1% |

La mayoría de las empresas consideran que la evaluación de resultados es más justa y equitativa que la tradicional calificación de méritos, ya que es más objetiva, pues se valúan hechos concretos, cuantificables y medibles.

Otras empresas opinan que deben ser complementarias, dependiendo del trabajo y del nivel jerárquico que se califique o evalúe.

Otras no creen que sea más justa o equitativa debido a que se incurre en factores personales, haciéndola subjetiva o por no poderse cuantificar exactamente los resultados. Sin embargo, la mayoría de las empresas actualmente han decidido o tratado de reemplazar la tradicional calificación de méritos por la evaluación de resultados a corto o largo plazo, trabajando en una administración por objetivos.

- | | |
|---|-------|
| A) Empresas que afirman que la evaluación de resultados es más justa y equitativa que la calificación de méritos. | 67.7% |
| B) Las que contestaron negativamente. | 16.1% |
| C) Las que no contestaron. | 16.1% |



XV. CUANDO EXISTE INSATISFACCION DEL TRABAJADOR RESPECTO A SU CALIFICACION O EVALUACION, SE RESUELVE POR MEDIO DE?

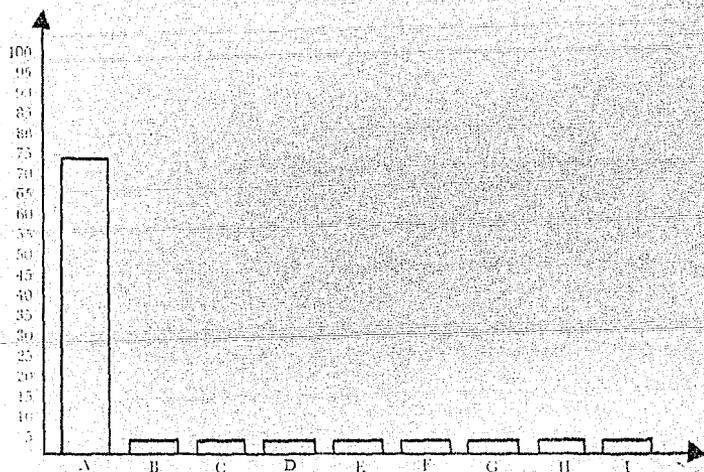
- a) Entrevista directa.
- b) Programa de quejas.
- c) Sugerencias.
- d) Por medio del sindicato.

Los resultados fueron los siguientes:

1. 23 empresas utilizan la entrevista directa para resolver el conflicto. 74.19%
2. 1 empresa utiliza las sugerencias. 3.02%
3. 1 empresa los resuelve por medio del sindicato. 3.02%
4. 1 empresa utiliza la entrevista directa y las sugerencias. 3.02%
5. 1 empresa utiliza el programa de quejas y el sindicato. 3.02%
6. 1 empresa utiliza el sindicato y la entrevista directa. 3.02%
7. 1 empresa utiliza el programa de quejas y sugerencias. 3.02%
8. 1 empresa no contestó. 3.02%

Se observa que la entrevista directa es la técnica más utilizada para disminuir las insatisfacciones de los trabajadores respecto a su calificación o evaluación, por ello, el supervisor inmediato que ha aplicado la técnica, es el más indicado para darle solución a estas insatisfacciones.

La técnica de sugerencias y el sistema de quejas es poco utilizable por las empresas. Cuando las insatisfacciones persisten entre trabajador y supervisor, algunas empresas tratan de resolverlas por medio de intervención mixta del departamento de recursos humanos, siendo asesor directo en el conflicto y decidiendo si la calificación es justa o injusta.



A) Empresas que utilizan la entrevista directa.	74.19%
B) Las que utilizan las sugerencias.	3.02%
C) Las que las resuelven por medio del sindicato.	3.02%
D) Las que utilizan la entrevista directa y las sugerencias.	3.02%
E) Las que utilizan el programa de quejas y el sindicato.	3.02%
F) Las que utilizan el sindicato y la entrevista directa.	3.02%
G) Las que utilizan un programa de quejas y sugerencias.	3.02%
H) Las que utilizan la entrevista directa, sugerencias y el sindicato.	3.02%
I) Las que no contestaron.	3.02%

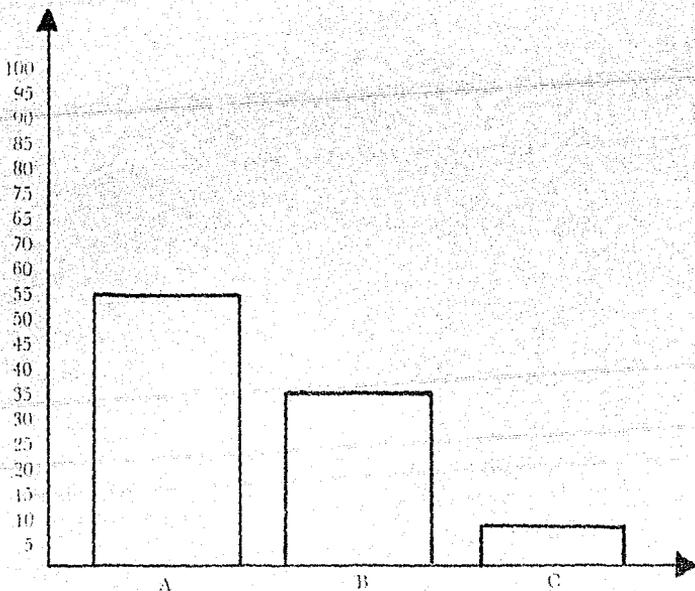
XVI. ¿QUÉ PERIODO CONSIDERA QUE SEA EL ADECUADO PARA REALIZAR LA CALIFICACION DE MERITOS O EVALUACION DE RESULTADOS?

- a) Cada año.
- b) Cada seis meses.
- c) Dos o más veces al año.

Los resultados fueron los siguientes:

- a) 17 empresas consideran que el tiempo adecuado es cada seis meses. 54.8 %
- b) 11 empresas consideran que el tiempo adecuado es de cada año. 35.5 %
- c) 3 empresas consideran que el tiempo adecuado sea de dos o más veces al año. 9.6 %

La mayoría de las empresas consideran que el tiempo más conveniente para aplicar la calificación de méritos y evaluación de resultados es cada seis meses, debido a que se ve más objetivamente el récord de desempeño, obteniendo resultados más positivos.



- | | |
|--|-------|
| A) Que el tiempo adecuado sea cada 6 meses. | 54.8% |
| B) Que el período a calificar o evaluar sea cada año. | 35.5% |
| C) Que el tiempo a calificar o evaluar sea dos o más veces al año. | 9.6% |

Otras empresas consideran que es conveniente aplicarla cada año, debido a que trabajan en una administración por objetivos y por adaptarse a las necesidades de la empresa.

La minoría contestó que se debe llevar a cabo más de dos veces al año, pero sólo para que el supervisor lleve un récord más objetivo del trabajador, formando su historial de desempeño, registrando hechos, acciones, errores, etc., que puedan servir de herramienta para su calificación o evaluación oficial, que será determinada posteriormente por parte de la empresa.

XVII. ¿CONSIDERA LA DIRECCION DE LA EMPRESA QUE LA CALIFICACION DE MERITOS O EVALUACION DE RESULTADOS INFLUYE EN EL PROGRESO DE ESTA EN EL FUTURO?

Los resultados fueron los siguientes:

Definitivamente la calificación de méritos y la evaluación de resultados, influye en el progreso de toda empresa, siendo las principales razones las siguientes:

1. Es un estímulo para el trabajador, haciéndolo superarse, mejorando su actuación junto con la empresa.

2. Orienta la capacitación, aplicándola donde realmente hace falta, nivelándola en toda la organización.

3. Al tener más gente capacitada se pueden realizar aumentos de sueldos más justos, así como proceder a eliminar elementos que pueden obstruir el progreso de la empresa; de esta forma puede construirse un capital de recursos humanos, al juzgar hechos y corregir deficiencias, teniendo así al personal más capacitado para ocupar futuras plazas o para ser promovidos en todos los niveles, teniendo a la persona adecuada para ocuparla.

Así, la calificación de méritos y evaluación de resultados es útil para realizar una planeación de recursos humanos, tomar decisiones respecto a las futuras fuentes de reclutamiento, tanto profesional como técnico, determinar las futuras políticas de capacitación para progresos tecnológicos, determinando planes, programas y estrategias de cambio para adaptarse al futuro.

De esta forma se mejorará la comunicación y el ambiente de trabajo, ya que se posee una motivación y capacitación constante, logrando los objetivos personales y de la empresa, teniendo un capital humano tan valioso que la llevará a un progreso indefinido.

CONCLUSIONES

Este trabajo se ha dedicado a analizar e investigar los problemas importantes en la aplicación de la calificación de méritos y evaluación de resultados, así como a efectuar un estudio de las herramientas que deben utilizarse para obtener una medición de desempeño más justa y equitativa para determinar una solución a uno de los principales problemas que afronta la empresa: **La medición de su potencial humano**, esperando que las conclusiones y soluciones que proponemos, sean de estudio en todas las organizaciones.

I. Es necesario que la empresa tome conciencia de la importancia que tiene actualmente estas técnicas, ya que coadyubarán en el desarrollo de su capital humano.

II. Es necesaria la aplicación de las técnicas de calificación de méritos y evaluación de resultados a todos los niveles, utilizándolas simultáneamente ya que son complementarias, obteniendo así evaluaciones más justas y equitativas para todos los trabajadores de la empresa.

III. La diversificación del cuestionario para calificar, es lo más aconsejable para lograr este fin, con base a la especialización del trabajador, características del puesto que ocupa y las funciones del departamento donde se encuentre.

IV. Es necesario utilizar el análisis de puestos para determinar sus funciones, evaluando y seleccionando al personal adecuado.

V. Existen problemas que deben disminuirse para que las técnicas sean más objetivas, entre éstos se encuentran la amistad, favoritismo, criterio del supervisor, su estado de ánimo y miedo a comprometerse.

VI. Entre los errores en que se incurren al aplicar las técnicas, se encuentran principalmente el efecto de halo y tendencia central.

VII. Las empresas que tratan de implantar la administración por objetivos, se enfrentan a la solución de varios problemas, entre ellos están el convencer a la dirección, cambiar la mentalidad de los ejecutivos, supervisores y trabajadores, así como la falta de comunicación que existe en todos los niveles.

VIII. Las técnicas de calificación de méritos más utilizadas por las empresas son: Escalas Continuas y Escalas Discontinuas.

IX. El supervisor debe aconsejar al trabajador en su desempeño, guiándolo hacia el logro de los objetivos comunes, proporcionándole conocimiento de su trabajo y soluciones para mejorarlo.

X. La calificación de méritos y evaluación de resultados es de poco beneficio si solamente se archiva, hay que comentarlas con el trabajador.

XI. La entrevista debe conducirse eficientemente, pues de ésta dependerá aumentar la moral del trabajador y su entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como el desarrollo de relaciones de trabajo armoniosas.

XII. El supervisor debe fomentarla y proporcionarle confianza al trabajador, ya que es esencial para que haya cooperación y buen desempeño de funciones.

XIII. El conocimiento de los resultados obtenidos en la calificación o evaluación del trabajador es una fuente principal de motivación, facilitando el aprendizaje de trabajo y proporcionándole consejos para su mejor realización.

XIV. El consejo considerado como parte de la entrevista debe ser utilizado por el supervisor para tratar de solucionar conflictos de trabajo existentes.

XV. La opinión de los trabajadores en la realización de su trabajo es esencial para el buen desempeño de las funciones; el supervisor deberá tomarlas en cuenta para mejorarlo.

XVI. El supervisor deberá evaluar las opiniones e implementar aquella o aquellas que redunden en beneficio de la organización y de los trabajadores.

Para finalizar, la implementación de una administración por objetivos y la medición del desempeño por medio de la calificación de méritos y la evaluación de resultados, proporcionará elementos a la organización para procurar mayor equidad, justicia y reconocimiento a los trabajadores, disminuyendo problemas a los que se enfrentan las empresas como: fallas en la comunicación, fricciones internas, desconocimiento en las necesidades de entrenamiento y capacitación de los recursos humanos de la organización hacia su trabajo y principalmente aumentar el grado de responsabilidad de los trabajadores.

De esta manera se obtendrán recursos humanos que influirán en el progreso del bienestar del país, de la organización, de sus familias y de ellos mismos.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, G. F. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1973.
- CHRUDEN y SHERMAN. Administración de personal. México: C.E.C.C.S.A., 1971.
- DOUGLAS, M. C. El aspecto humano en las empresas y el administrador profesional. México.
- DUNNETTE, D. M. Selección y administración de personal. C.E.C.C.S.A., México, 1969.
- LAHAM, E. Valuación de puestos. Continental, S. A., México, 1962.
- Manual de economía política. Fondo de Cultura Económica, México.
- ODIORNE, G. Administración de personal por objetivos. Diana, México, 1968.
- PIGORS, P. y MAYERS, CH. La administración de personal. Continental, S. A., México, 1960.
- RENSIS, L. El factor humano en la empresa, método de gestión y dirección, México.
- REYES, P. A. Administración de personal (Relaciones humanas). Limusa-Wiley, México, 1973.
- REYES, P. A. Administración por objetivos. Limusa-Wiley, México, 1973.
- REYES, P. A. El análisis de puestos. Limusa-Wiley, México, 1973.
- REYES, P. A. Administración de sueldos y salarios. Limusa-Wiley, México, 1973.
- STRAUSS, G. y SAYLES, L. El comportamiento humano en las organizaciones. Herrero, México, 1969.
- STRAUSS, G. Los problemas humanos de la dirección. Herrero, México, 1964.
- YODER, D. Manejo de personal y relaciones industriales. C.E.C.C.S.A., México, 1970.