



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CALIFICACION DE MERITOS CASO PRACTICO REALIZADO EN EL I.M.S.S.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION**

PRESENTAN:

**FERNANDO MUÑOZ BOJALIL
PORFIRIO NEGRETE MIRANDA
JOSE BALTAZAR PEREZ GARCIA
CARLOS ROBLES TINOCO
RIGOBERTO A. RODRIGUEZ TAPIA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. EN PSICOLOGIA
FRANCISCO GAONA L.**

9070



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	1
I ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	3
1.1 El departamento de recursos humanos y su importancia.	7
1.2 Características de los recursos humanos.	8
1.3 Crecimiento y aprovechamiento de los recursos humanos.	9
1.4 Técnica de los recursos humanos.	12
1.5 Problemas actuales y futuros del departamento de recursos humanos.	20
II EL ANALISIS Y LA VALUACION DEL PUESTO.	24
2.1 Condiciones preliminares.	27
2.2 La administración por objetivos.	29
2.3 Las características de la administración por objetivos.	31
2.4 Métodos de evaluación y su funcionamiento.	32
2.5 La motivación como mejoramiento en el desempeño del trabajador.	35
III ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS.	37
3.1 Definición y conceptos.	39
3.2 Principales objetivos de la calificación de méritos.	40
3.3 Requisitos de la técnica de calificación de méritos.	46
3.4 Problemas y errores al aplicar la técnica de la calificación de méritos.	48
IV TECNICA DE LA CALIFICACION DE MERITOS.	55
4.1 Objetivos.	55
4.2 Método de escalas continuas.	56
4.3 Método de escalas discontinuas.	60
4.4 Método de comparación pareada.	61
4.5 Método de selección forzada.	63
4.6 Método de incidentes críticos.	65
4.7 Técnica del análisis de ejecución del trabajo.	68

	Pág.
V LA ENTREVISTA COMO UN MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR .	73
5.1 Beneficios a la empresa.	74
5.2 Problemas al aplicar la entrevista.	77
5.3 La entrevista y la evaluación de resultados.	79
5.4 El consejo del supervisor y la opinión de los trabajadores como mejoramiento del desempeño de las relaciones humanas.	82
5.5 Opinión de los calificados.	84
VI INVESTIGACION RELACIONADA CON LA CALIFICACION DE MERITOS.	86
6.1 Prólogo.	86
6.2 Metodología.	87
6.2.1 Objetivos.	87
6.2.2 Hipótesis.	89
6.2.3 Diseño de los instrumentos para la recopilación de datos.	89
6.2.4 Determinación de la muestra.	94
6.2.5 Aplicación.	94
6.2.6 Tabulación y análisis de los resultados.	96
VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	114
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	118

Agradecemos sinceramente, muy particularmente a nuestro maestro asesor de tesis, por el empeño y por la constante motivación y cooperación que tuvo para con nosotros, así como también la ayuda de mis compañeros de tesis, y a la generosidad del IMSS, por facilitarnos el entrar a sus edificios para aplicar la investigación entre sus empleados, ayudándonos grandemente con la contribución de los cuestionarios y demás información extra - que se nos proporcionó para lograr terminar y conformar el estudio.

A mis Padres:

**FERNANDO MUÑOZ CERVANTES
DEVORA BOJALIL DE MUÑOZ**

**Por el apoyo, comprensión que me han brindado,
por todos sus esfuerzos y preocupaciones en cada
uno de los pasos que hasta el momento he dado
en mi vida.**

Con cariño a mis hermanos

**YASMIN
JUAN CARLOS
HUGO ALBERTO**

**A mis compañeros,
de tesis por su ayuda y cooperación**

**A mi Facultad
y en general a mis maestros por su
colaboración que me brindaron para
mi realización.**

A MIS PADRES

ENCARNACION NEGRETE FERNANDEZ

A la memoria de mi Padre por ser la persona que me dejó los medios para poder hacer una carrera Universitaria.

REGINA MIRANDA VDA. DE NEGRETE

A mi Madre por darme el aliento y estímulos necesarios para lograr una meta en mi vida.

A MIS HERMANOS

Por su comprensión, estímulo y apoyo que me dieron para resolver mis problemas.

A MIS PADRES

**JOSE GUADALUPE PEREZ LOPEZ
AMALIA GARCIA DE PEREZ**

**Con profundo cariño, quienes con sus desvelos,
incesante apoyo hicieron posible el logro de
este fin.**

A MIS HERMANOS

**Con fraternal cariño, por la ayuda
mutua que siempre ha existido entre
nosotros.**

A MIS PADRES

**ZACARIAS RODRIGUEZ BALANZARIO
CATALINA TAPIA DE RODRIGUEZ**

**Quienes me dieron todo lo que me fue necesario
para poder realizar mi carrera.**

**A MIS HERMANOS, FAMILIARES,
MAESTROS Y AMIGOS.**

**Que en forma desinteresada ayudaronme
para llevar a feliz término uno de mis
más ansiados anhelos.**

INTRODUCCION

Los constantes cambios actuales en el factor tecnológico industrial, hacen cada vez más necesario en nuestro medio el surgimiento de métodos, — sistemas, políticas, etc. eficaces y suficientes para que se logren los adelantos científicos, además de una adecuada optimización de todos los recursos — en la empresa.

Los graves y variados problemas que existen en las organizaciones, la mayoría de las veces se deben a errores administrativos de sus recursos humanos, como son: fallas en la actitud de la dirección, al seleccionar al personal adecuado, en la implantación de objetivos y de metas, en el pago de salarios adecuados, así como también en la aplicación de técnicas, como; la calificación de méritos, la cual es de vital importancia que se lleve a cabo — correctamente, pues además de que es necesario que deba existir en toda empresa, es esencial para obtener su mejor desarrollo y beneficio de la misma.

Pero para lograr lo anterior es necesario idear, crear, llevar a — cabo e implantar las técnicas más eficaces y óptimas que surjan, siempre y — cuando sean adaptables al medio en que se trabaje.

También será de beneficio el ir sustituyendo aquellos métodos y — técnicas inadecuadas, las cuales fueron y en algunas empresas son aún, las — causas de las principales fallas organizacionales, como por ejemplo: los erro-

res en el desempeño de las funciones del trabajador que dirige o supervisa a sus subordinados, pues por no tomar aspectos importantes como; el comportamiento, la personalidad, frustraciones, inquietudes, etc. del trabajador, dan por resultado equivocaciones en la calificación de méritos.

Por este y otros más motivos que más adelante se analizan, es que presentamos este estudio, esperando sea de provecho a las organizaciones, - - pues es uno de nuestros objetivos, y sea además el medio requerido para planear el desempeño de sus trabajadores, los cuales deben ser considerados en base a sus resultados concretos obtenidos, desarrollando conjuntamente un ambiente de relaciones más efectivas para obtener el incremento y la participación de sus objetivos, aceptando sus opiniones para lograr el mejor desempeño en las funciones que realiza.

CAPITULO I

"ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS"

En la organización social las relaciones laborales son de gran importancia para el desarrollo de la misma, por lo cual es básico hacer un breve análisis sobre el funcionamiento del área de los recursos humanos, para poder centrarse mejor en el estudio.

Es necesario para mejorar la productividad la ayuda de los recursos humanos, además de examinar las experiencias de los sistemas vigentes, y hacer una predicción o prever los procesos cambiantes del futuro.

Por lo expuesto anteriormente, se hace un poco de historia para enfocar más la importancia de los recursos humanos en la organización.

En la época primitiva el hombre ya se organizaba en el trabajo y lograba también conseguir la cooperación de los miembros o elementos que conformaban su grupo. Es lógico suponer que todavía en aquel tiempo no se conocía la especialización, sin embargo era necesario una estructura formalizada para poder lograr mejor sus actividades y necesidades.

Por lo regular el mando o autoridad se encontraba en poder de los ancianos de acuerdo con la historia, que aportando experiencias y supervisando el trabajo realizado, se consideraban como hoy lo sería un administrador, pues ellos también tomaban decisiones para poder actuar en sus proyectos.

Poco después con el descubrimiento de la agricultura y también la pesca, el hombre se transforma en un ser sedentario y al paso del tiempo aparece, ahora sí, la especialización, trayendo como consecuencia, varias modificaciones en las relaciones laborales ya existentes, surgiendo la gran diferencia entre los trabajadores del grupo, apareciendo la propiedad privada y - - creándose una clase especial de individuos, propietarios de los medios de producción y de la fuerza de trabajo, apareciendo por consiguiente el cruel sistema esclavista, cuando se tuvo un aumento de la productividad del trabajo en aquel tiempo originado por el desarrollo de las fuerzas productivas, condicionó la aparición de la propiedad sobre el producto mismo; el hombre, el cual que daba bajo la dependencia absoluta de otra persona que la hubiera poseído o - comprado, surgiendo así el sistema esclavista.

Durante esta etapa, las relaciones de trabajo se basaban en que - los dueños o propietarios eran los jefes de los trabajadores subordinados que - eran los esclavos, tratándosele como un bien inmueble propiedad de su dueño.

Posteriormente se modifican las relaciones laborales cuando se inicia la desaparición de la esclavitud, cambiando a los esclavos por siervos, favoreciéndoles un poco en la reciente posición que les permitía algo más de libertades que antes.

El trabajo que realizaban era medido en cuanto al monto del producto que deberían entregar a su dueño, es de aclarar que desde que nacían -

los siervos, en toda su vida solo podían ser eso, ya que los niveles sociales eran pocos.

Con el paso de los años se desarrolla un creciente grupo de artesanos especializados, que tiempo después se convirtieron en trabajadores independientes, teniendo ya posibilidades de tomar decisiones individuales, transformándose entonces las relaciones obrero-patronales.

El anterior cambio surgió cuando los artesanos desarrollaron los sistemas de ventas de lo que producían, en lugar de que alquilaran sus servicios, formaban talleres y salas de venta en sus propias casas, con lo cual se beneficiaban en varios aspectos, primordialmente en lo económico.

Los jornaleros tenían una posición oligada aunque secundaria, en la que los maestros obstaculizaban ascensos de rango, originando por lo tanto el nacimiento de gremios oficiales de los jornaleros, que era una organización la cual resguardaba y cuidaba de sus intereses, aunque habían requisitos para lograr pertenecer a dicho gremio, indicándose en forma primitiva lo que hoy se denomina con el nombre de sindicato.

Como resultado de la revolución industrial, la producción se trasladó de los viejos talleres caseros a las nuevas fábricas. Con los nuevos inventos como; la máquina de vapor y la fuerza hidráulica, se sustituye el esfuerzo y energía, y por consiguiente el trabajo humano productivo, junto con la acu-

mulación de capitales, modificando las relaciones de trabajo existentes, originándose el sistema capitalista.

El capitalista al ver la posibilidad de adquirir más utilidades con el ahorro de producción por las máquinas perfeccionadas, engrandese los talleres creándose las fábricas, e instala y equipara las herramientas mecánicas, en vez de distribuir la producción en diversos lugares pequeños creando las empresas y ofreciendo empleos, originando que el trabajador de la fábrica se convierta en obrero.

Es entonces cuando la fuerza de trabajo se transforma en mercancía, pudiéndose adquirir en el mercado como cualquier otro producto y pagándose un precio por obtenerla.

En los antiguos talleres y nuevas fábricas, el dueño podía representar a su negocio; sólo o por asociación de varios individuos con cierta cantidad de capital, que además contrataba y pagaba salarios a obreros que contribuían con su esfuerzo a su incremento, creándose una nueva clase de trabajadores que representaban los intereses de los patrones, dirigiendo la labor a los obreros, reduciéndose así la relación y comunicación entre patrón y obreros.

De lo anteriormente expuesto como consecuencia surge la administración de una manera más formal junto con nuevas técnicas también más bien definidas, procurando por lo tanto su perfección y mejoramiento 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 de los administradores de los recursos humanos que posean o adquieran - siendo probablemente la mayor responsabilidad para los especialistas en el área.

1.1 El departamento de recursos humanos y su importancia.-

La organización para alcanzar los objetivos, necesita de una serie de recursos, los cuales administrados correctamente le simplifican los objetivos a lograr; estos recursos expuestos por el Dr. Arias Galicia*, son los siguientes:

a) Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

b) Recursos Técnicos.- Bajo este nombre se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

c) Recursos Humanos.- Todo el personal con que cuenta la organización, y en coordinación con los otros recursos, darán un resultado básico, ya que bien administrados facilitarán el logro de las metas fijadas por la empresa.

En los recursos humanos no sólo interviene la actividad humana sino

* ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, p.64.

también otros factores como son: los conocimientos, aptitudes, experiencias, - habilidades, actitudes, motivación, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son los más importantes que los recursos res--
tantes ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recur--
sos técnicos y materiales.

Por tal motivo en toda organización formal, debe existir un departa--
mento de recursos humanos para un mejor desarrollo, implementándose y es--
tructurándose la relación de todo trabajador, pues al existir la interacción de
las personas a cualquier nivel por más simple que éste sea, surge y se consti--
tuye una relación humana.

En la empresa ésta relación está presente y ocupa un sitio de vital
importancia, ya que si existe una buena relación en los aspectos básicos del -
trabajo entre el patrón y el trabajador, no se tendrá consecuencia de mayor -
importancia que pudiera afectar a la organización.

1.2 Características de los recursos humanos.-

Los conocimientos, las experiencias y habilidades son parte del pa--
trimonio personal, y no pueden ser propiedad y sin pleno conocimiento, y a -
nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, o trabajo -
que le acomode siendo lícitos, como lo estipulan los artículos 2,4,5 Constitu--
cionales*.

(*) Constitución Política (pag. 5 a 8)

Ya que todas las actividades y actitudes de los trabajadores son - voluntarias, no por el simple hecho de existir un contrato se le va a sacar el mayor esfuerzo posible.

Los trabajadores podrán disponer del máximo de sus actividades, - habilidades etc. sólo si existe un objetivo imparcial justo mutuo.

Las cualidades del trabajador se manifiestan a través de su com-
portamiento dentro de la organización.

La intangibilidad de esas cualidades ha causado graves problemas y deben ser analizados y darles dedicación para lograr mayor y mejor eficiencia.

1.3 Crecimiento y aprovechamiento de los recursos humanos.

Existen dos formas para incrementar los recursos humanos, sin incre-
mentar el número de la organización, de acuerdo con el Dr. Arias Galicia*
que son: El descubrimiento y el de mejoramientos.

El descubrimiento.- Se trata de manifestar las habilidades e intere-
ses desconocidos o poco conocidas por las demás personas, y para esto será de
vicio contar con los test psicológicos, la orientación y guías profesionales.

Mejoramientos.- Aquí se trata de proporcionar los mejores y ópti-
mos conocimientos, experiencias y nuevas ideas por medio de la educación, -
capacitación, etc.

* ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, (pág.27)

Otro aspecto importante es que los recursos humanos son incontables en lo que se refiere a pérdidas de trabajadores por muertes, sea por enfermedades, accidentes y a veces la mala alimentación, ya que disminuye el rendimiento por la mala nutrición lo que ocasionará la deficiencia física del trabajador.

La escasez de los recursos humanos se encuentra a cualquier nivel de trabajo, ya que no todas las personas pueden tener todas las cualidades óptimas para lograr su desarrollo en sus puestos. Proporcionando de esta forma la mejor remuneración de una persona con respecto a otra, surgiendo de esta manera el mercado de trabajo, el cual consiste en lo siguiente; desde el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar el esfuerzo y dinero, aparece el mercado de trabajo sujeto en cierta medida a las leyes de la oferta y la demanda; empero este es un mercado común en que las funciones de las fluctuaciones pueden variar sin ninguna condición o impedimento.

Las escasas cualidades de un individuo pueden obtener mayores ingresos si se aprovecha bien ese recurso, logrando también satisfacciones personales, por lo tanto la organización va a obtener mejores servicios de sus miembros y con esto logrará beneficiarse por medio de los conocimientos que tengan estos, pueden obtener mejores técnicas para conseguir sus objetivos lo más eficientemente posible en menos tiempo y con métodos más económicos.

Por consiguiente el país cuenta con los siguientes beneficios:

a) Sus habitantes tendrán una mayor integración psicológica. El individuo que está bien capacitado y tiene conciencia de la realidad al estar en una organización, podrá en su trabajo y fuera de él, analizar la situación económica, social, y política en que vive, en una forma más consciente, y así podrá formarse un juicio de lo que sucede a su alrededor, con lo cual entenderá la gran variedad de pensamientos, opiniones, objetivos, etc. de la comunidad respecto a su medio ambiente.

b) Habrán más gastos y ahorros porque cuenta con mayores ingresos, permitiendo así la creación de mayores fuentes de trabajo. Es lógico que el individuo que vive en un nivel económico desahogado y que no tiene problemas mayores, ésta situación le permite realizarse en una forma conveniente; y al existir la demanda de que todo el individuo necesita, surge la necesidad de crear y establecer negocios y empresas resultando con esto más fuentes de trabajo para la comunidad.

c) Al tener mayores ingresos los habitantes, pagaran mayores impuestos lo cual permite dedicar más dinero a obras de infraestructura, a servicios, a la educación, etc.

d) Los mayores conocimientos y experiencias crean tecnología propia; la cual impedirá la fuga de divisas por el pago de patentes exteriores.

e) Para reducir los costos y competir en los mercados internacionales es necesario mejorar los sistemas de producción:

Con la Constitución Política y básicamente con el art. 123 nacen las funciones laborales que dan base a la promulgación de la Ley Federal del Trabajo, resultando de ésta, técnicas adecuadas y una gran mejoría y progreso de la administración empresarial.

1.4 Técnicas de los recursos humanos.-

El rápido progreso de los organismos mexicanos los hizo encontrarse con la realidad necesaria de crear nuevos y mejores departamentos, funciones especializadas; como la división del trabajo, etc. desarrollándose mejor el personal en cada uno de los departamentos.

La gran mayoría de estas organizaciones en proceso aceptaron desde su inicio la función de la administración de los recursos humanos, con ideologías y técnicas extranjeras; entre las principales actividades que actualmente desarrolla un departamento de recursos humanos para la realización completa del individuo se encuentran las siguientes:

El reclutamiento y la selección del personal, coordinación de prestaciones al personal, disciplina en el centro de trabajo, inducción, motivación, administración del contrato colectivo, seguridad e higiene industrial, sueldos y salarios, etc.

Todas las anteriores señalan al hombre como tal, al cual se debe de respetar y a no considerarsele como a un simple instrumento de trabajo u -

objeto de manipulación con actitudes paternalistas o como ser explotado.

Para lograr comprender mejor lo anterior, a continuación se ve en forma general las funciones que realizan las técnicas en que se basan y los objetivos que se persiguen.

a) Reclutamiento y selección.- Posteriormente de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones se efectuaba la selección del personal por parte del supervisor, basándose simplemente en observaciones y datos meramente subjetivos, y hasta cierto punto intuitivos, y que en la actualidad algunas empresas todavía se efectúan, siendo perjudicial para la misma, ya que las habilidades, motivaciones, intereses, etc. del trabajador no son apreciados a simple vista, por lo cual es necesario aplicar una técnica de selección de personal que implique métodos ideados por los administradores y sicólogos, para lograr una selección de personal más idónea para desempeñar un puesto.

En primer término el reclutamiento consiste; en buscar y atraer el personal más adecuado para cubrir las vacantes que se presenten en un tiempo determinado. Y como segundo punto a la selección se le considera como el procedimiento del futuro para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado a un costo razonable y justo, que permita la realización del trabajador en el desempeño de sus actividades y el desarrollo de sus habilidades amén de progresar satisfactoriamente en el medio en el que se desenvuelve ayudando así a los objetivos de la empresa.

b) Coordinación de prestaciones y servicios.

En relación a estas funciones se encuentra la de proporcionar al trabajador, tanto las prestaciones oficiales como las de la empresa, su política sobre servicios y prestaciones que debe tener en equilibrio de las ventajas de trabajadores y patrón.

En varias de las clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentran, con mayor frecuencia las que se agrupan en estas categorías; en dinero, en especie y facilidades, actividades y servicios; servicios son todas las actividades que costea la organización que proporciona beneficio de índole material o social al trabajador; material como aportaciones financieras, y sociales como en el caso de las instituciones de servicios médicos.

A las prestaciones se les considera simplemente como la forma común de contribuir e incrementar el salario de los trabajadores.

La distinción entre servicios y prestaciones no es muy fácil o radical e incluso existen definiciones que suponen ambos casos por igual, como la siguiente:

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades, etc. que son proporcionadas por la organización a sus trabajadores, con el fin de lograr que se obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

Entre las prestaciones oficiales se encuentran las que legisla la Ley Federal del Trabajo: ISSSTE, e IMSS; las cuales otorgan algunas empresas, pueden ser financieras directas o indirectas, clasificadas como ya se vió anteriormente; en dinero, en especie, en facilidades, actividades o servicios, etc.

La Ley Federal del 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 obligatorios de descanso al año, aguinaldo, participación de utilidades, capacitación y adiestramiento, etc.

Las organizaciones pueden otorgar las siguientes prestaciones: tiendas, despensas, disfrute de vacaciones, comedor, deportes, caja de ahorros, permisos, transporte, compra de acciones, venta de productos de la empresa, etc.

c) Disciplina de trabajo.

Esta disciplina aumenta la moral tanto individual como en grupo, para obtener las relaciones óptimas entre los trabajadores, logrando con esto el aumento de productividad, así como crear reglamentos internos de trabajo conteniendo normas de orden administrativo y técnico como son: horas de entrada y salida, lugar y hora en que debe terminar la jornada de trabajo, días y hora para la limpieza de la empresa, maquinaria, aparatos y utensilios, día y lugar de pago, norma para prevenir los riesgos de trabajo, instrucción para proveer los primeros auxilios, tiempo y lugar de exámenes médicos, licencias -

y permisos, etc.

d) Inducción.

Las organizaciones al seleccionar y contratar a uno de los aspirantes al puesto, será necesario no perder de vista el hecho de que un nuevo individuo ha ingresado a ella. Este nuevo trabajador va a encontrarse involucrado en cierto momento con normas, políticas y costumbres extrañas para él, este desconocimiento del ambiente puede afectar en forma negativa, sino logra posteriormente llegar a un acoplamiento y adaptabilidad de la organización.

Entonces es aquí donde la misma organización debe de ver por el trabajador dándole información respecto; a los nuevos programas cuyo fin consistirá en la integración lo más rápido posible del individuo y en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización es general.

Un programa eficiente sobre inducción del personal de nuevo ingreso consiste en darle 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 IMSS, los formatos del contrato individual, así como el manual de bienvenida, donde se le proporcionará la vida e historia de la empresa, sus objetivos, horas y días de pago, artículos y productos que elabora, los servicios que presta, organización de la empresa, ubicación del comedor, consultorio médico, préstamos y prestaciones,

reglamento interno del trabajo y demás información en general.

e) La Motivación.

La motivación facilita el aprendizaje cuando el trabajador desea hacerlo, considera una necesidad de aprender o tiene como meta aprender algo, a diferencia de aquellos que utilizan en aprender como obligación impuesta, en este último caso los resultados de la motivación serán totalmente diferentes.

El objetivo de la motivación será el mejorar las actividades del personal, condiciones de trabajo y sus relaciones, crear una mejor moral, etc.

Con un programa de motivación se puede comprender el porque 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 efectivo, 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 haga mejor su trabajo para su beneficio y el de su organismo.

Se define a 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.

f) Administración del Contrato Colectivo.

El objetivo primordial es el de lograr los acuerdos con los sindicatos legalmente establecidos, satisfacer en mejor forma los intereses de los trabajadores y por lo tanto de la organización.

g) Seguridad e Higiene Industrial.

Desarrolla y mantiene instalaciones y procedimientos para prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, fomenta la higiene fuera y dentro de la empresa por medio de los 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.

Crear 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 de servicio médico y vigilancia.

Las reglamentaciones sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros

de trabajo y medios industriales.

h) 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 con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo que se realizan.

Definición de salario.- El artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, define que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad de prestación que se entregue - al trabajador por su trabajo.

Definición de sueldo.- La costumbre ha establecido el uso de éste término, para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. *

A la fecha, se ha notado y logrado adelantos en el régimen de los salarios, particularmente en el aspecto legislativo; sin embargo, subsisten serias incomprensiones que determinan pagos inadecuados de salarios, con las repercusiones sociales que esto implica.

La remuneración justa al trabajador implica que sea igual, ya que

es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los reque-
rimientos de trabajo, su valor relativo en relación a las que existen en el res-
to de la organización.

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus -
labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende
disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos ar-
bitraria, objeto de lo cual es la presente investigación.

1.5 Problemas actuales y futuros del departamento de recursos humanos.

Actualmente México se encuentra con bastantes problemas de dife-
rentes magnitudes, correspondientes a la organización en el departamento de -
recursos humanos. El gran crecimiento de la población es uno de los princi-
pales aspectos problemáticos de los países, mientras la carencia de los recursos
humanos capacitados resulta muy marcada.

Para el que ha sido calificado como el mayor problema del país, -
dependiendo de su situación económica, se presentan a continuación dos solu-
ciones:

a) Reducir la tasa de natalidad.

El argumento es que los bienes existentes tendrán que se repartidos
entre mucha gente, restando paulatinamente lo que a cada quien corresponde.

Por lo tanto, una de las soluciones propuestas será el controlar el índice de natalidad, o sea disminuir el número de nacimientos, lo suficiente para igualar al número de muertes de manera que la población se mantenga constante.

b). Aumentar la productividad.

De lo anteriormente dicho se deduce el supuesto de que ya no puede incrementarse la productividad de los recursos. Pero obviamente, si a medida que crece la población, la productividad se incrementa a un ritmo mayor, entonces no hay escasez. Precisamente esto es lo que sucede en México, aunque falta todavía mucho por realizar. El producto nacional bruto ha crecido a una velocidad mayor que la población, trayendo como consecuencia un incremento en el nivel de vida. Ese mejor estandar ha reflejado también en el crecimiento de la población, pues el haber mejor alimentación, mejores servicios asistenciales, mayor higiene, educación eficiente, etc. los índices de mortalidad especialmente infantiles, se ha abatido considerablemente.

Por otra parte, una población numerosa, no es necesariamente nefasta, ya que habrá mayor número de compradores, y aprovecharse así de las ventajas de la producción masiva, abaratando artículos.

Referente a los problemas futuros, el aumento de una población puede ser benéfico, a condición de que el producto nacional bruto se mantenga

Por lo tanto la administración de los recursos humanos tiene funciones que cumplir en el ámbito total de estos problemas y una situación importante es la siguiente: resulta indispensable incrementar los niveles de vida de las grandes masas de la población debilitadas de otra manera, se corre el riesgo de propiciar el advenimiento de graves trastornos sociales.

CAPITULO II

"EL ANALISIS Y LA VALUACION DEL PUESTO "

Como criterio de un gran número de profesionales que se desarrollan en el área de administración de recursos humanos, es el análisis de puestos el método básico con el cual puede iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudios encaminados a una buena administración de salarios, mejores métodos de reclutamiento, y aplicación de calificación de méritos y también como base de la planeación de recursos humanos.

Considerándose el puesto como unidad básica de trabajo, es lógico que a partir de su correcta definición se estará empesando la tecnificación de los recursos humanos, puesto que en las tareas o trabajos a realizar en una organización se efectuará por medio de las divisiones, departamentos, o secciones que existan en la misma, pero estas concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Por consiguiente, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requeriran ciertas habilidades, estudios, experiencias, iniciativas, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad, y el esfuerzo varian en cada caso. Por lo tanto es imprescindible examinar las características de cada puesto, con posibilidades de éxito, es decir encontrar a la persona indica

da y adecuada que reúna los requisitos y las características del puesto a desempeñar, para esto nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Es necesario estandarizar un procedimiento que agrupe a todos los puestos, debido a que estos no existen aislados, con base en la estandarización, establecer comparaciones y de ahí diferenciaciones; es decir se requiere de un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Definiéndose claramente que éste técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin tomar en cuenta quien lo ocupe, pues para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existe la técnica de calificación de méritos.

Para lograr una comunicación más fácil es conveniente usar la terminología adecuada que esta adquiriendo el campo de la administración, puesto que es necesario el uso de un lenguaje técnico para cualquier profesional.

A continuación se presentan los términos más utilizables en esta técnica, y no deberan tomarse como definiciones rígidas y estrictas:

- Análisis.- Es un método que consiste en dividir las partes integrantes de un todo, con el objeto de estudiar en forma separada cada una de ellas así como las relaciones que existen entre las mismas. Por lo tanto el análisis de puestos cuyo objeto consiste en determinar las actividades que realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que deberá satisfacer la persona quien va a desempeñarlo eficientemente,

y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran.

- Descripción del puesto.- Es la forma escrita en que se determinan las funciones que deberán realizarse en un puesto; y que podrá presentarse en forma genérica y analítica.

- Descripción genérica.- Es una explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para especificarlo sin entrar en detalles innecesarios y estimando su función como un todo.

- Descripción analítica.- Es un resumen detallado de las funciones que se deben llevar en el puesto, su agrupación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia cronológica, etc.

- Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman y componen una unidad de trabajo específico e impersonal.

- Categoría.- Jerarquía que pertenece a un puesto dentro de los niveles fijados en la estructura de la organización.

- Requerimientos.- Es la relación de los requisitos que deberá cumplir un individuo que ocupa el puesto. Generalmente estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

- Denominación del puesto.- Nombre con el que se conoce el car-

go, se recomienda que sea corto, y si es posible que sea de una sola palabra que indique las características esenciales del mismo.

- **Clasificación de los puestos.**- Agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a criterios diferentes como; de acuerdo a las naturalezas de las funciones (oficinistas, operarios, etc.) con su jerarquía (directores, ayudantes, etc.); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.).

- **Ocupación.**- Grupo de puestos semejantes, por ejemplo; archivistas, mecanografas, auxiliares de contabilidad, etc.

2.1 Condiciones Preliminares.

Para poder llevar a cabo un análisis y evaluación de puestos debe de tomarse en cuenta: definir el puesto y saber lo que se requiere en cuanto a esfuerzo, habilidad, experiencias y condiciones de trabajo.

Estas deben utilizarse para una realización objetiva de calificación de méritos y evaluación de puestos, tanto a un nivel superior, medio e inferior.

En algunas organizaciones se toma en cuenta el físico o personalidad del individuo, así como los objetivos que persigue, experiencia del mismo en el trabajo, su edad y antigüedad, para obtener una calificación o evaluación más verídica.

El análisis va a calificar las características de un puesto, determinando el valor según las necesidades a la situación dentro del mercado de trabajo. Posteriormente nos va a determinar la realización completa de trabajo de acuerdo a lo que marca, y nos da como resultado del análisis que sea impersonal y la calificación personal.

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio; para ello - requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tiene la característica de que los jefes inmediatos al puesto realizan una evaluación de lo obtenido; es decir siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, así como de los puntos que puede enriquecer y modificar, o bien ratificar lo expuesto o expresado por quien ocupe el puesto. Por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivos.

Para llevar a cabo un adecuado sistema de calificación de méritos o evaluación de puestos, es necesario hacer un análisis de puestos el cual nos sirve para:

- a) Conocer las funciones rutinarias que desarrolla el puesto.
- b) Evaluar el puesto para saber que persona lo va a ocupar y saber el salario que éste va a percibir por medio de una jerarquización de sueldos.
- c) Encontrar y seleccionar al personal idóneo para el puesto adecuado.

Es por esto que deben existir diferencias en los cuestionarios de calificaciones dependiendo del puesto o áreas de trabajo que se está calificando o evaluando.

En la mayoría de las organizaciones se considera que los cuestionarios para calificación y las metas a implantar para la evaluación deberán adaptarse a:

La especialización del trabajador, ventas, producción y finanzas, etc.

Las características del puesto; ejecutivos, supervisores, etc. Las funciones de cada departamento; administrativos o técnicos.

Sin embargo hay algunas empresas que no utilizan estas diferencias en sus cuestionarios, incrementando con esto una idea errónea de su personal al calificarlo arbitrariamente y con la misma forma, aumentando con esto los problemas entre el trabajador y el supervisor por incurrir de parte de éste en injusticias y propiciar la resistencia del trabajador al ser calificado o evaluado.

2.2 La Administración por Objetivos.

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

La empresa moderna y dinámica la aplicado para su beneficio y

progreso, otras tratan de aplicar pasando por una serie de problemas como:

Cambiar la mentalidad de los ejecutivos, supervisores y trabajadores renuentes al cambio, convencer a la dirección, e implantar una buena comunicación; algunos creen que sólo es benéfica a ciertos niveles ya que existe el problema de que los trabajadores que ocupan los puestos inferiores son irresponsables y no pueden cumplir sus metas, considerando óptimo utilizar tanto la calificación de méritos, como la evaluación de puestos, es decir, que sean complementarios, dependiendo el trabajo y el nivel jerárquico, pues la primera mide lo que la segunda no puede como es el índice de ausentismo.

Para medir el desempeño de los ejecutivos, muchas organizaciones utilizan la evaluación cada seis meses y/o cada año, sin embargo hay unas -- que no califican ni evalúan, debido principalmente a las 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 esto que deben establecer los beneficios de una administra-ción por objetivos y adaptarla a las necesidades de la empresa para su comple-to desarrollo, evaluando los resultados obtenidos de los trabajadores concienti--zando a la dirección de aplicarla, ayudándole a superar muchos de los proble--mas críticos que se plantean en la administración.

2.3 Las características de la administración por objetivos.

- a) Proporciona un medio para medir la aportación del personal en todos los niveles por medio de la evaluación.
- b) Al definir metas comunes entre los trabajadores y la empresa - y al evaluar los resultados, se obtiene un esfuerzo coordinado a un trabajo en equipo estimulando la iniciativa personal o intensificando la delegación de auto ridad.
- c) Soluciona el grave problema que sufren un gran número de em-
presas actualmente; el de la comunicación.
- d) Preve soluciones al problema clave de las principales áreas de -
responsabilidad de cada una de las personas que integran la empresa.
- e) Ofrece justos y equitativos sueldos, transferencia y promociones a los trabajadores, remunerándolos por sus sueldos obtenidos, en resumen: se puede decir que administración por objetivos es un proceso por el cual los adminis tradores, supervisores y trabajadores de una empresa identifican conjuntamente sus metas, definiendo sus principales áreas de responsabilidad, en término 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 remunerará el desempeño de sus trabajadores de tener los más capaces, dio la pauta para la implantación de la administración por objetivos, desplazando total o parcialmente en algunas organizaciones 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, aumentos de sueldo, etc. correspondan al hombre que produzca y obtenga resultados satisfactorios.

Si cada supervisor se hace responsable de los resultados que se le encomiendan al realizarlos satisfactoriamente y coordinarlos automáticamente se está haciendo responsable de la empresa.

2.4 Métodos de valuación y su funcionamiento.

Unos de los procedimientos utilizados en la evaluación de puestos son los siguientes:

1. Método de Alinamiento.

Técnica que puede ser no especializada y funcionaria, incluso sin necesidad de reunir un comité que determine esa importancia.

Si se define como resultado de un trabajo en conjunto se lograrán resultados más objetivos. Este procedimiento será idóneo solo en organismos con un número pequeño de trabajadores.

Dicho método consiste en una ponderación de puestos a los cuales se les dará un valor de acuerdo a su importancia dada por los miembros del comité. De estas puntuaciones se sacará un promedio del cual dependerá la calificación final.

2. Método de Escalas o Grados Predeterminados.

Es el procedimiento en el cual se establecen una serie de grados de ocupación o categorías, definiendo cada una de ellas haciendo clasificaciones y agrupaciones de los puestos, distribuyéndolos en dichas categorías.

Previamente se hará una graduación, considerando trabajadores no certificados, puestos ejecutivos, puestos administrativos, puestos de criterio, puestos técnicos, etc. Se llevará a cabo una asignación de valores por su importancia, como en los métodos de alineación, anotando al margen los sueldos correspondientes a resultados de la valuación.

3. Método de Comparación por Factores.

Consiste en la ordenación de los Puestos Típicos, escogidos porque presentan un común denominador entre factores determinados.

Se le dará un valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.

Se llevará a cabo una combinación ponderada de dichos resultados estableciendo un rango entre los puestos valuados.

Los factores en común son:

- a) requisitos mentales.
- b) habilidad.
- c) requisitos físicos.
- d) responsabilidad.
- e) condiciones de trabajo.

4. Método de Valuación por Puntos.

Consiste en determinar una serie de factores en los puestos en los cuales se les asignará valores en puntos. Se debe seguir a continuación con este procedimiento; se compararán los factores o características de un puesto con los modelos o diferenciaciones. Se le dará calificación como resultado de dicha comparación, al puesto valuado en puntos se le asignará un sitio adecuado en la escala de salarios que se encuentre implantado mediante los métodos estadísticos.

Se da un comité por personas que representan las diversas áreas de la organización. Para proceder a la valuación, deberá estar presente al jefe -

inmediato a evaluar, así como el analista y elementos del área de recursos humanos.

Posteriormente se determinarán los puestos típicos o tipos, la fijación de factores y elección de subfactores, fijación del valor de puntos de cada puesto e interpretación del análisis de puestos.

Se hará una compensación de los salarios con los valores en puntos y si es necesario se efectuarán los ajustes correspondientes.

Basándose en ésta información se elabora una gráfica de la dispersión de salarios, trazando una línea recta que corresponda a la situación adecuada para resolver los márgenes de amplitud y así determinar las escalas de valuación.

2.5 La Motivación como mejoramiento en el desempeño del trabajador.

Las organizaciones están compuestas por varios elementos, entre ellos el hombre; ente bio-sicosocial, debido a que en el se integran 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) Sicológico. El hombre al ser considerado 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 bienestar y sobrevivencia.

Con lo anterior se explica el comportamiento y la conducta del hombre, dentro de su centro de trabajo o fuera de él, dando la oportunidad de comprender a los trabajadores y dirigirlos hacia los objetivos de la empresa, basándonos en programas de entrenamiento y motivación para el mejor desempeño de sus funciones.

CAPITULO III

ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Prácticamente desde que el hombre apareció, se ha desarrollado la actividad de calificar a una persona a través de otra y se ha apreciado el valor e importancia que realiza más aún ahora en la actualidad en el medio ambiente organizacional, pues por más pequeña que sea una organización, se llega a la necesidad de conocer las habilidades, aptitudes, capacidades, etc. del personal que labora, y por tanto el objetivo será obtener una mayor información del trabajador para con esto lograr una mejor administración del mismo.

Primordialmente se llevó a cabo una calificación informal, comparando a un trabajador con otro, sin contar con una información ordenada, revisada y comentada, era difícil ser equitativo, imparcial y aceptado, dando como resultado, por ejemplo a favoritismos, disminuyendo con esto la moral y cooperación de los subordinados.

Más o menos cuarenta años atrás de la época actual, se le dió una importancia merecida a la calificación de méritos, pues se fue elaborando, ampliando y transformando con el paso del tiempo, dando por consecuencia que el patrón se le obligará por ejemplo; a proporcionar remuneraciones más justas y equitativas.

Posteriormente la técnica de la calificación de méritos tuvo un

desarrollo, principalmente ayudando a los profesionistas a cumplir con necesidades tanto legales como humanas, regulando la retribución del trabajador, según las condiciones de trabajo, experiencias, habilidades o actividades que desarrolla en el puesto.

Dentro de una administración de sueldos y salarios, se ha empleado la técnica de la calificación de méritos, con el objeto de que el administrador tenga una herramienta para estudiar objetivamente el desempeño de sus trabajadores, y de esta manera pueda contar con información que le permita tomar decisiones justas, disminuyendo aspectos de favoritismos y juicios apresurados, buscando el pago de salarios equilibrados, cumpliendo con normas estrictas de justicia social como una necesidad propia del hombre y la organización.

La implantación de la administración por objetivos en algunas empresas ha traído como consecuencia una estructuración de las técnicas de calificación, pues al llevar a cabo dicha administración ya no importa sólo, que el calificado realice efectivamente las funciones del puesto, sino que va a ser evaluado en cuanto a la participación en el desarrollo de sus actividades y de sus resultados obtenidos al final de la evaluación. Logrando con esto comprender mejor los objetivos y las funciones de la empresa, así como tomar también aspectos humanos que anteriormente no eran medidos o tomados en cuenta como: iniciativa, criterio, don de mando, personalidad, etc. Llegando al concepto moderno de la medición del desempeño del trabajador.

3.1 Definición y Concepto.

La calificación de méritos se ha definido como:

La técnica que mide la actuación y el desenvolvimiento del trabajador en su unidad de trabajo, únicamente como eso, como trabajador individual, y en un período específico de tiempo.

Basándose en la necesidad que existe actualmente en las empresas de una justicia social, es urgente llevar a cabo la calificación de méritos, que le permitirá establecer una política de sueldos adecuados y una administración de recursos humanos eficientes.

Algunos de los objetivos de la administración moderna están enfocados esencialmente; a modificar en una forma óptima el medio ambiente empresarial y la mentalidad en especial de la dirección, como también fomentar la comunicación, problemas que son claves para el desarrollo o funcionamiento de una organización.

Por consiguiente es de beneficio que las empresas cuenten también con el sistema de evaluación de resultados, el cual se define como:

La técnica que evalúa a los trabajadores en base al alcance de sus objetivos, previamente establecidos, entre estos y su supervisor en un período determinado.

3.2 Principales objetivos de la calificación de méritos.

La técnica de la calificación de méritos en una organización es de gran importancia para todos los elementos primordialmente para los administrativos. Por lo tanto para lograr comprenderlos mejor, a continuación se exponen sus principales objetivos, y se indica el papel que desempeña cada uno de ellos dentro de la organización.

- Para el trabajador:

Mostrarle realmente como está desempeñando su trabajo, si lo está haciendo bien o puede mejorarlo, si está obteniendo mejores ingresos, e indicarle que status está desempeñando, así como la importancia que existe de parte de su jefe inmediato, respecto al cumplimiento de sus objetivos y de la empresa como un todo, además le presentan la oportunidad de la relación de trabajo individual y en conjunto, demostrándole así su capacidad y desarrollo en la empresa.

- Para el supervisor:

Le va a ser útil, ya que además de comprender y controlar a sus trabajadores, va a obtener un criterio más amplio de estos, lo que le permitirá ayudarles a tomar decisiones y a tratarlos en una forma más homogénea y normal.

Aplicando un programa adecuado y formal de calificación de méritos.

tos, puede obtenerse una gran cantidad de información que puede usarse como evidencia objetiva que sirve de base para el incremento en el sueldo de sus subordinados.

Cabe aquí también señalar el aspecto remunerativo, que es de mucha importancia a nivel de supervisión; así como es erróneo el pagar a el trabajador un salario inferior al mínimo, también sería erróneo y desequilibrado el pagarle un salario exagerado que no lo merezca, que además perjudicaría a la empresa en sus estados financieros, y en la moral de los compañeros de trabajo.

Por lo tanto la calificación de méritos ayuda a equilibrar, por ejemplo el del problema anterior, puesto que con la técnica de calificación de méritos se busca dar a cada quien lo que merece, respecto a la realización de su trabajo.

Un nivel de salarios sería incosteable para la organización, que incluso le impedirá tener un desarrollo normal, aunque en otros factores, como en ventas o en producción tengan una situación monopolística en su mercado, o por el contrario pretende tener ingresos a costas de pagar unos salarios bajos, lo que ocasiona disgustos en el personal por esta contrariedad evidente de parte del patrón.

Por consiguiente, la técnica ayuda a la distribución justa del salario dentro de la empresa, ya que los salarios deben guardar dentro de la orga-

nización una justa proporción, con la importancia y con las labores que se remuneran para que se logre realizar el bien común interno de todo trabajador. Así también para los ascensos o despidos, pues refleja la atención del trabajador en cumplimiento con los requisitos del puesto, determinando quien será capaz de ocuparlo o quien no está cumpliendo con los requisitos que se marcan.

- Para la organización:

En la organización se considera de utilidad la técnica de calificación de méritos para proporcionar datos uniformes y reales sobre el comportamiento y ejecución del trabajo, obteniendo distribuciones estadísticas de la eficiencia de cada uno de los departamentos, guiando así su capacitación, como también la del trabajador para su mejoramiento y desarrollo dentro de la empresa, corrigiendo los defectos que se tengan y proponerlos para posibles ascensos, aumentos de sueldo, transferencias y premios, por el contrario tomar decisiones justas sobre suspensiones o despidos, además de guiar adecuadamente su reclutamiento y selección, canalizando de esta forma la productividad y aumentando su calidad, siendo por tanto la calificación de méritos, la técnica que va a ayudar a el desarrollo del trabajador en forma general y de la misma empresa.

- Para conseguir un ascenso en el trabajo:

Implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a uno superior en la estructura de la organización, solamente esto proporciona al empleado un aumento de salario y de posición relativa, sin embargo por lo re-

gular el nuevo puesto representa mayores responsabilidades para él.

Según la ambición del trabajador serán los ascensos que obtenga, con la voluntad para trabajar y con el deseo de seguir adelante, cualidades que demuestran demanda y cultura de las personas.

Es de notar que las demostraciones de estas cualidades contribuirán al avance del trabajador, pues no hay que olvidar que está situado en la colectividad en la que se desarrolla y que el administrador de recursos humanos y la administración en general tendrán que tomar en cuenta para poder calificar o valorar a sus trabajadores, así mismo ser factores para los adelantos de la trayectoria del individuo.

Regularmente los ascensos proporcionan también entrenamiento y experiencias, la asignación de una persona a nuevo puesto a nivel superior, además incrementa su efectividad en el presente nivel.

Estas actividades son de salud para la organización de la empresa, pues da constante circulación de la gente más capaz y entrenada para lograr los objetivos que cada nivel tiene propuesto, esto se ha comprobado anteriormente con la calificación que refleje la situación del trabajador respecto al cumplimiento de su trabajo, por lo tanto la administración podrá tomar decisiones correctivas de errores adquiridos en la selección y colocación de su personal o para tomar la acción de despido.

- Para una transferencia del puesto:

Es utilizable algunas veces, tomando como base la calificación de mérito en su intento de encontrar algún puesto que el individuo pueda desempeñar en forma satisfactoria o en otro grupo de trabajo donde pueda mejorar sus relaciones con los demás.

La calificación de méritos aporta datos de resultados a la carga de trabajo, por ello el rendimiento de los trabajadores y de los supervisores 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.

Por iniciativa de la empresa se puede incurrir en estudios especiales de la organización, o por petición propia del trabajador, resultado de la entrevista con su superior respecto a la realización de su trabajo.

Será conveniente también el tener siempre un control, digamos estricto, respecto al personal ascendido o transferido, por ejemplo; puede ocurrir una pérdida innecesaria de tiempo y esfuerzo, mientras aprenden y se adaptan a los nuevos puestos, por ser inadecuadas e ineficientes las personas ascendidas o transferidas, creando problemas que deberán resolverse lo más pronto posible, para no causar desajustes y errores en la organización del personal.

La transferencia de los trabajadores es un problema que debe ser -

cuidadosamente controlado, ya que muy frecuentemente esta solución no resuelve el problema. Hay 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 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 particular debido a intereses propios, o ser asignados a un jefe que prefieren.

En un tiempo mayor los beneficios de dicha transferencia y ascensos tomados objetivamente a partir de la calificación de méritos, para la compañía y trabajadores se podrá ver prácticamente en mejores relaciones humanas, mayor producción y calidad de la misma, cumpliendo con los objetivos de la empresa; todo ello compensa a menudo la pérdida temporal de eficiencia y de tiempo.

Es de importancia mencionar que los méritos que un trabajador ha hecho para ser promovido, no sólo están enfocados a su calificación o evaluación reciente, sino también a su historial de desempeño de habilidad y otras características. De esta manera se lleva el record de cada trabajador, obteniendo su tendencia y utilizándola como criterio para determinar que está calificado para llevar la responsabilidad de un posible puesto de más alto nivel, en caso de que el trabajador este desarrollándose eficientemente.

También será tomada en cuenta la antigüedad para las transferencias, promociones, ascensos, etc. pues es aquí donde se toma en cuenta el tiempo de servicio que ha prestado y acumulado un trabajador en la organización.

Generalmente los organismos mexicanos, prefieren dar mayor importancia a la antigüedad, pero esto no quiere decir que los méritos queden relegados a un segundo término, sino que en varias organizaciones no se le da el reconocimiento debido, por la dificultad de definir y de medir efectiva y objetivamente los méritos obtenidos, o por no comunicar en forma clara y real a los trabajadores que dicha evaluación es precisa y justa.

Si la variación entre méritos de los trabajadores son pequeñas o difíciles de medir, como: la responsabilidad, don de mando, la honradez, etc. - los gerentes a menudo consciente e inconscientemente, consideran promociones o ascensos a los candidatos con mayor tiempo de servicio, al reconocer la antigüedad, los supervisores pueden evitarse problemas al tomarse esta clase de decisiones.

3.3 Requisitos de la técnica de calificación de méritos.

La técnica cuenta con tres requisitos principales que son:

1. La Objetividad.

La técnica debe ir encaminada a resultados concretos y objetivos, - para 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 relación de su trabajo.

2. La Validez.

Los resultados obtenidos deben reflejar concretamente la situación - actual del trabajador en relación con 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, y referirse a un período de tiempo determinado.

3. La Confiabilidad.

La técnica debe dar resultados semejantes; 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 de pésimo, si las condiciones de trabajo desarrolladas permanecen - constantes.

3.4 Problemas y errores al aplicar la calificación de méritos.

a) Problemas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta actualmente el supervisor al momento de calificar los méritos de los trabajadores, son los siguientes:

1. La amistad.

El profesionalista que labora en el área y su trabajo es el de calificar los méritos de los trabajadores, al momento de ir desarrollando la técnica, se verá con problemas a la hora de calificar a sus amistades o compañeros más cercanos, por lo tanto el resultado de la calificación será difícil ya que puede perjudicarlos o afectarlos, por la amistad que los relaciona.

2. El favoritismo.

Como consecuencia del problema anterior, surge el favoritismo, pues con el hecho de ayudarlo y favorecerle en la calificación, ya se está incurriendo al surgimiento de problemas, los cuales se verán posteriormente reflejados al momento que la persona favorecida empiece a desarrollarse en sus actividades a realizar.

3. Miedo del supervisor a comprometerse con sus trabajadores.

En todas las organizaciones existen políticas, las cuales desempeñan papeles variados en lo referente al comportamiento grupal de los trabajadores, -

estos al estar de acuerdo en sus reglas de juego o normas que ellos mismos fijan, tendrán por consiguiente la fuerza de la unión, y al surgir en determinado momento conflictos con su supervisor, tratarán de causarle problemas a éste, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Es entonces cuando el supervisor siente la presión del grupo y a la vez miedo, al no estar de acuerdo con los ideales y modos de actuar de sus trabajadores.

4. El estado de ánimo del calificador.

Todo trabajador en algún momento se encuentra con problemas, estos pueden aparecer dentro o fuera de su trabajo, y que en el momento de trabajar, se encontrará con un estado de pesimismo y falta de voluntad para realizar sus labores, lo cual traerá resultados negativos al organismo, refiriéndose en el aspecto central; a la calificación de méritos, la persona que califica se encontrará con el problema anterior, y actuará por consiguiente de una manera inadecuada y errónea, pues por lo regular teniendo decaído el ánimo no calificará correctamente concluyendo en una falta de juicio y conciencia real para calificar.

Según el criterio del trabajador calificará de diferentes maneras, un trabajador le puede resultar excelente si llega temprano todos los días, pero que empieza su trabajo después de algún tiempo, por otro lado, el administrador considera excelente a aquel que aún llegando temprano no pierde tiempo en platicar, arreglándose o preparando un café.

En base a las experiencias y opiniones de los profesionistas, este problema típico es grave, y en toda técnica de medición del desempeño debe disminuirse lo más pronto posible.

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

Algunas otras las han podido disminuir calificando a su personal entre sí, de esta manera los mismos compañeros son los que opinan quien es el que merece el reconocimiento del mejor trabajador, las promociones y los aumentos de sueldo o quien 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; para que sirva la técnica, sus posibles errores y soluciones, y los beneficios que aporta para él y para la organización y en común de los trabajadores, aplicándola por lo tanto de una mejor forma y eliminando el problema de su desconocimiento.

Actualmente un problema que afecta la aplicación de la calificación de méritos en algunos organismos; es la falta de factores adaptados a sus necesidades y falta de tiempo para llevarlas a cabo. Estos problemas que sufren algunas organizaciones afectan gravemente a su desarrollo, pudiendo dar sólo una solución a largo plazo.

La gente especializada hará una lista donde se le calificará y evaluará al personal de acuerdo a las necesidades de la organización, ponderando las en un tarjetero, unificando aquellas que pertenecen al mismo factor, de ésta forma se obtendrán los principales que servirán como criterio al calificarlo.

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 esten de acuerdo en los beneficios que obtendrán con un adecuado uso de ellas.

b) Errores.

Los errores que son tradicionales y que se observan en las empresas al aplicar las técnicas y la forma de disminuirlos según experiencias anteriores son:

- 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 el año escolar la primera impresión de un alumno que conteste acertadamente alguna pregunta, causará ante su maestro y compañeros una buena impresión, influyendo así por lo tanto en el resto del año.

En el aspecto de la evaluación de resultados ocurre en forma similar, si la ejecución de un trabajador ha sido satisfactoria al término de su pe-

ríodo, alcanzando su objetivo, pero su comportamiento fue insatisfactorio por algunas cosas que le disgusten al supervisor, es probable que reciba una evaluación insatisfactoria, aunque haya cumplido su meta.

Por tal motivo debe considerarse, no sólo el comportamiento del trabajador durante el período del transcurso a evaluar, sino también a nivel del desempeño que pueda esperarse que mantenga en el futuro.

- Error de tendencia central.- Otro error en el 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.

Esto da como consecuencia que los trabajadores que han sido calificados altamente, son transferidos a mejores puestos, no siendo los más capacitados para ocuparlos.

Es necesario para evitar este error, precisar las definiciones principalmente a 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.

Para disminuirlo, la experiencia de las empresas han considerado el

cambio de éste sistema de calificación de méritos por una evaluación de resultados, al obtener juicios y objetivos justos, aplicando a sus trabajadores en equipo, reduciendo así el error y favoritismo, 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.

A pesar de que, la evaluación de resultados es más objetiva y justa esta propensa a sufrir errores, 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.

La evaluación puede ser originada por el supervisor, y dejará por lo tanto en algunos casos el 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 e inferiores.

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

Los trabajadores cuya ejecución no pueda ser evaluada principal--

mente en términos de producción, debiendo evaluar cualidades intangibles como; persistencia, lealtad a la empresa, personalidad, rapidez para tomar las decisiones, etc. Generalmente se deben de usar las observaciones personales y opiniones de los individuos con quien el trabajador ha tenido contacto. Este sistema de evaluación de resultados da el criterio para evaluar a los trabajadores e incluye otros factores como; utilidades obtenidas de la empresa, si se trata de altos ejecutivos la atención se fija a los resultados que obtiene el servicio a los clientes, la reducción de costos, la reorganización de la empresa, registro de rotación de inventarios alcanzado, mejoramiento de la imagen, reducción de la rotación del 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 supervisor y ya de esta forma es evaluado conforme al alcance de los que se han propuesto.

CAPITULO IV

TECNICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Es de importancia y necesario al momento de aplicar una técnica de calificación de méritos, que el administrador realice una planeación preliminar, pues de esta dependerá el éxito o fracaso de dicha técnica.

Conforme vaya desarrollándose dicha técnica sería aconsejable que el administrador, supervisor y trabajadores sepan lo que se va a hacer y con que fin.

Con esto se confirma que los diferentes puntos de vista de los elementos del grupo sean conocidos y se toman en consideración para desarrollar una técnica aceptable y operativa, además que se especifique con claridad el objetivo primordial.

4.1 Objetivos.

El objetivo primordial de la técnica de la calificación de méritos es el de 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 que se va hacer y la im-

portancia que representa para ellos y la empresa, disminuyendo de esta forma la resistencia de los trabajadores y supervisores para ser calificados o evaluados, como en algunas empresas.

La revisión debe ser hecha por el supervisor inmediato al que calificó, debiendo conocer parcialmente a los trabajadores calificados o evaluados.

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

4.2 Método de escalas continuas.

a) Características.- El presente método es uno de los más empleados por la dirección de la empresa, y que 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 cercamente 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 la empresa son:

- | | |
|----------------------------|--------------|
| - Cantidad de trabajo | - Aplicación |
| - Calidad de trabajo | - Liderato |
| - Conocimientos del puesto | - Conducta |

- Asistencia
- Hábitos de seguridad
- Confiabilidad
- Iniciativa
- Inteligencia
- Precisión
- Industrialidad
- Adaptabilidad
- Actitudes
- Personalidad
- Criterio
- Ingenio
- Salud
- Limpieza
- Apariencia
- Entusiasmo
- Potencial
- Colaboración
- Superación
- Integración
- Disciplina
- Aprovechamiento del tiempo, etc.

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

Por ejemplo; para calificar a los vendedores hay que considerar algunos factores como: personalidad, apariencia, relaciones con los 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 toman como base; cantidad de trabajo, calidad de trabajo, 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 siguiente un cuestionario -
como guía:

CALIFICACION DE MERITOS
(cuestionario)

Favor de contestar las siguientes preguntas acerca del calificado: _____

Puesto _____ Centro _____

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

Si No

Por qué? _____

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

Si No

Por qué? _____

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

Si No

Por qué? _____

d) ¿Considera que puede ser promovido?

Si No

Por qué? _____

A dónde? _____

- Comentarios adicionales

Nombre del calificador _____.

Puesto _____ Sede _____.

Fecha _____.

Si en su opinión, como jefe, éste empleado mereció una calificación inferior, díganos usted por qué?

_____.

Firma del jefe de Departamento:

Si en opinión como jefe, éste empleado mereció una calificación superior, díganos por qué?

Firma del jefe de Departamento:

d) ¿Considera que puede ser promovido?

Si No

Por qué? _____

A dónde? _____

- Comentarios adicionales

Nombre del calificador _____.

Puesto _____ Sede _____.

Fecha _____.

Si en su opinión, como jefe, éste empleado mereció una calificación inferior, díganos usted por qué?

Firma del jefe de Departamento:

Si en opinión como jefe, éste empleado mereció una calificación superior, díganos por qué?

Firma del jefe de Departamento:

b) Consecuencias.- Una de las principales consecuencias al usar la escala continua, es que el supervisor supondrá; a menos que este bien capacitado, que cada calidad o característica tiene un valor igual o promedio, cayendo el error de tendencia central, influenciado por la situación que existe entre supervisores y trabajador, cometiendo aquel 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 en la escala continua.

4.3 Método de escalas discontinuas:

a) Características.- Esta técnica es una de las más utilizadas actualmente por las empresas, y 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 con esto los errores de tendencia central, ya que guía a trabajar según la clasificación de los trabajadores, de un extremo a otro, pero nunca al centro.

El administrador proporciona un número a cada descripción, con objeto de transmitir 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 del 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.

Empero 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 del desempeño, cayendo en este caso el calificador con más profundidad en el problema del criterio por la falta de comunicación. De esta forma la técnica se presta a que el trabajador al ver su calificación en un grado determinado, no este de acuerdo, sucediéndose problemas internos más graves y complejos.

4.4 Método de comparación 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 parte, relacionar el desempeño que ha desarrollado en comparación con sus compañeros.

Esta técnica implica hacer tantas combinaciones como trabajadores existan, si se esta considerando a diez individuos, esto representará cinco comparaciones.

Aquel trabajador que sea señalado más veces en comparación, lógi-

camente será el mejor, aceptándolo como el más capaz del grupo, digamos que es como una competencia en la cual se van eliminando a los competidores que vayan perdiendo, e irán quedando los que más derrotas hayan propinado a sus adversarios.

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 y/o frustraciones pues al verse comparado el trabajador con su compañero que le simpatiza, influirá en su comportamiento futuro en el grupo de trabajo.

Esta técnica 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 aplicación, aunque su desempeño anterior haya sido favorable.

La técnica de comparación pareada no es muy utilizada en la práctica por ser incosteable y por su complejidad para llevarla a cabo.

4.5 Método de Selección 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 el departamento "staff" de recursos humanos o consultores extraños a la empresa, con el fin de calificar al personal.

a) Características.- Esta técnica requiere que el personal de supervisión, 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, siendo dos favorables y dos desfavorables, señalando únicamente una frase por grupo, sin estar seguro o darse cuenta de que de, 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 distinto de los buenos o malos trabajadores que han sido calificados en términos de algún otro tipo de índice de eficiencia en el trabajo.

b) Consecuencias.- Una consecuencia que se obtiene es controlar la actitud desfavorable o favorable que el supervisor experimente a sus trabajadores en virtud de que sólo una de las experiencias positivas y una negativa, -

tiene valor y la otras carecen de éste, obteniendo una calificación más objetiva e impersonal.

Es importante que el supervisor no conozca el valor de las declaraciones, pues en otra forma podría estar en posibilidad de controlar los resultados obtenidos del trabajador, esta imposibilidad de 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 a continuación se muestra.

Marque con una (x) dos de las afirmaciones, la primera debe describir mejor al trabajador, la segunda la que menos se asemeja: 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 en la con la (d) respecto a su decla-

ración favorable.

Sin embargo ésta técnica no es utilizada por las empresas debido a la dificultad de mantener su validez, incurriendo muchas veces en actos con siderables.

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 comentado por los supervisores y los trabajadores debido a que ignora los resultados, no teniendo armas para justificarse con los trabajadores en las posibles quejas, o proporcionales consejos para que mejoren su desempeño en el trabajo.

4.6 Método de incidentes críticos.

a) Características.- En 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 rápido período a calificar.

Se considera incidente crítico, a cualquier acontecimiento realizado por el trabajador; que ilustre o refleje lo que ha hecho o ha 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.

Por lo tanto hay que tomar en cuenta cuando un hecho es crítico y cuando no, para poder registrarlo y llevar objetivamente el record de la eficiencia del trabajador.

Por ejemplo; si un supervisor encargado de un negocio o fábrica tiene bajo su responsabilidad a una secretaria que produce 17 memorandums durante su jornada de ocho 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 producción durante la jornada son de 17 memorandums; ahora bien, si realiza la misma cantidad de trabajo cuando su máquina de escribir esta 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 o hechos del trabajador que reflejan realmente su desempeño efectivo o inefectivo.

De esta manera, al finalizar el período comprendido de la técnica variando según las políticas de la organización, la entrevista se realizará en simples comentarios de lo bueno o lo malo del desempeño del trabajo, como a continuación se muestra:

Ejemplo de la técnica de incidentes críticos.

Depto. 35 Registro de desempeño de Rosa Pérez No. de control 2100

Descripción del hecho crítico:

1. Elaboró 17 memorandums
realizando otras labores.

1.

2.

2. Se perdió considerable papel,
al no avisar al supervisor, -
siendo que era un deber.

3.

3.

AZULES

ROJAS

Consecuencias.- La presente técnica es la que muestra más objetivamente la relación del trabajo, al registrar tanto los esfuerzos como las debilidades en áreas específicas determinadas, alcanzando los resultados esperados por el trabajador al proporcionar una información correcta.

Su limitación es no tener un criterio uniforme para registrar los hechos 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 los problemas en la relación entre ambos.

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

4.7 Técnica del análisis de ejecución del trabajo.

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

Por ello se ha establecido la técnica de la ejecución del trabajo, evaluando al trabajador respecto al desenvolvimiento en su trabajo, los criterios o errores que cometen, etc. incluyendo su progreso y de la empresa.

a) Características.- Los métodos discutidos previamente se enfocan a la calificación de méritos, el método de análisis de ejecución del trabajo trata de analizar los resultados obtenidos por el trabajador, en un período 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 solo por alcanzar su meta, sino en lo que puede ayudar a sus trabajadores.

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

De esta forma se encuentra en su 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 en:

1. Llegar a un establecimiento claro de las principales características del puesto abstraído por el trabajador, después de estudiar las características y aclaraciones aprobadas por la compañía, definiendo su área de responsabilidad aplicándolo realmente a 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 período a corto plazo, según las políticas de la empresa, discutiéndolos a su vez con el supervisor hasta que ambos quedan satisfechos.

4. Al término del período a evaluar el trabajador hace su apreciación de lo que ha obtenido de las metas establecidas anteriormente.

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

Así ambos hablarán del mismo modo y estarán en mejor posición para realizar unas condiciones más efectivas de trabajo.

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

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

b) Consecuencias.- Una de las consecuencias más graves de esta técnica es el de 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 captación 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 ésta técnica para evaluar a sus trabajadores, tomando como base la entrevista como herramienta principal.

CAPITULO V

LA ENTREVISTA COMO UN MEDIO PARA MEJORAR EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Entrevista inicial en la solicitud de empleo.

En esta entrevista se pretende detectar de manera amplia y en un mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del trabajador y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. con el objeto de descartar aquellas personas que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Definición de entrevista.

En sentido estricto se pueda decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toma determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual

debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y se duración.

La entrevista en el trabajo.

Cuando el trabajador ya tiene algún tiempo en la organización y ya se le ha aplicado el sistema de calificación de méritos, también se procederá en algunas situaciones a realizar una entrevista, ya que ésta nos proporciona las bases para que se analice y defina la ejecución del trabajo y para que se puedan hacer planes de mejoramiento.

5.1 Beneficios de la empresa.

1. Al trabajador le sirve para que conozca que es lo que él ha hecho, y conocer su situación dentro de la organización ante su jefe inmediato.

2. Al supervisor le da la oportunidad de conocer al trabajador y de este modo él puede aconsejarlo en la mejor forma para que ésta pueda mejorar sus actividades en el desempeño de sus labores.

Es por ésta razón, que es necesario completar un programa de calificación de méritos o estado de resultados: comentar estos, y analizar las reacciones positivas o negativas de los trabajadores, respecto al desempeño de su

trabajo.

Los trabajadores o personas que se consideran con cierta eficiencia rechazarán o no aceptarán fácilmente cualquier declaración que se haga en su contra, aunque ésta provenga de personas que consideren sus amigos o sus compañeros, y esto causará fricción entre los trabajadores y el supervisor, además de los problemas relacionados con su trabajo. Así mismo los cuestionarios o entrevistas que se hagan a los trabajadores en relación con su trabajo, resultarán de poco beneficio para la organización si estos después de aplicarse estos, se archivan.

En el caso de que encontremos trabajadores problema, los supervisores tienen la obligación de reportarlo al departamento de recursos humanos o al supervisor inmediato para que estos puedan tomar alguna decisión, ya sea transferirlos a otro grupo de trabajo, o negarles posibles aumentos de salario, o en forma drástica despedirlos, o darles un tratamiento especial.

El profesionista en ésta área deberá estudiar y tomar en cuenta las evaluaciones y reportes de la calificación, para poder tomar decisiones y estos deben llegarle a través de canales formales.

En el resultado de las entrevistas de les notificará a los trabajadores, que van a ser tomados para posibles ascensos o transferencias, o para un aumento de salario, etc.

Para la empresa es bueno tener un adecuado programa de comunicación y entrevista, para que ésta pueda estar bien informada y en posibilidades de tomar alguna actitud, por ejemplo al momento de efectuar promociones o transferencias, pues se debe conocer lo que se está requiriendo o sugiriendo, en cuanto a actitud y capacidad de la persona que está en posibilidad de ocupar la vacante del puesto.

La reacción de los trabajadores al no tomarlos en cuenta para alguna promoción, puede ocasionar que estos se sientan desmoralizados, ya que los mismos en anteriores entrevistas tuvieron una calificación alta y por lo tanto creerse con derecho a un puesto de los que estaban vacantes, o a ganar un aumento de salario, además estos pueden sentir que han fracasado, cuando el jefe les dice lo que están haciendo bien, pero ellos sentirán que necesitan superarse más para poder lograr algo, o lo que ellos quieren alcanzar, por lo que hay que tener un buen sistema.

La selección de un trabajador para su promoción originará el desengaño de los demás que se creían con derecho de ser uno de los seleccionados para dicha promoción, esto provoca una frustración que se acrecienta ya que estos tienen igual record de desempeño, y estos son entrenados para posibles ascensos fomentándoles así la esperanza de que tal entrenamiento corregirá las deficiencias que frenan su avance, y la forma en que se les presente la situación en su decepción puede tener una gran influencia en su futuro desempeño.

en el trabajo, y actitud hacia la empresa.

El administrador de recursos humanos puede ayudar a minimizar el grado de decepción de estos si se les notifica en una forma que preserve su autorespeto y hacerles comprender la forma en que estos deben mejorar, para que puedan ser promovidos en fecha futura.

Debe hacerse hincapié en indicarles que fueron rechazados, pero no por considerárseles ineficientes, sino que la persona seleccionada por la calificación ha motivado al trabajador a superarse por razones bien fundamentadas u objetivas.

Una entrevista debe saberse conducir eficientemente, ya que de esto depende el aumentar la moral del trabajador para que éste desempeñe mejor sus labores y para que no haya problemas con el supervisor y caer en un ambiente de camaradería entre sus compañeros de grupo.

5.2 Problemas al aplicar la entrevista.

En una empresa se puede ayudar al trabajador a mejorar su actitud hacia un cambio de puesto, así como en la productividad, dándole en la entrevista la ayuda adecuada para efectuarlo, y que éste sea entrenado por el supervisor además que también sea aceptado por el grupo para evitar fricciones y problemas laborales.

En algunas empresas se considera que es imposible llevar a cabo una entrevista debido a la falta de comunicación y a las políticas internas que existen, pero la falta de comunicación es la que viene a ocasionar serios problemas a la empresa, como son: accidentes, insatisfacción, desperdicios y otros.

Por lo tanto es necesario que todos los niveles, desde los ejecutivos hasta los obreros conozcan los objetivos de su trabajo así como las metas, para que estos sepan si lo están efectuando correctamente, ya que de otra manera podría declinar su motivación.

Ultimamente se ha pensado que la entrevista es una técnica que sólo sirve como fuente de inconformidades, tanto para los supervisores como para los trabajadores, es por esto que los supervisores sólo se limitan a seguir sus propios pasos para dirigirla, y hay algunos que totalmente la olvidan, y al entregar calificaciones a los trabajadores no les dan ninguna explicación o comentario, ya que estos tienen muy pocas aptitudes para el procedimiento de las entrevistas no dirigidas, y otros sólo piensan que el fin primordial es sólo sacar la producción.

Los trabajadores generalmente actúan a la defensiva de los resultados de la entrevista y toman actitudes de desconfianza y hostilidad resistiéndose a los consejos de sus jefes. Y en esta forma la entrevista puede ocasionar que las relaciones de trabajo empeoren, existiendo fricciones y malos entendimientos.

5.3 La entrevista y la evaluación de resultados.

El éxito en toda organización no depende sólo de cumplir con los requisitos que el puesto señala, sino de la cooperación de un conjunto para el mejor desarrollo del trabajo, éste conjunto debe ser entre la dirección, supervisor y trabajador.

El obtener la comprensión entre supervisor y trabajador, es el conocer el producto tanto de la fuerza que opera dentro de la personalidad individual, como la que influye en la organización, en la entrevista de evaluación de resultados, la organización puede comunicar a los trabajadores sus objetivos para el siguiente período a evaluar, y proponerle metas para que las cumpla - tanto en producción, puntualidad, buenas relaciones y otras, como en las políticas recopilando opiniones y discutir con el supervisor, sobre el logro de dichos objetivos.

Para después de un período volver a reunirse para evaluar nuevamente el trabajo que se había fijado y discutir nuevamente los objetivos para el nuevo período, así como para mejorarlos y fijarlos.

En este tipo de entrevistas se hace hincapié en el futuro más que en el pasado, en el comportamiento específico más que en los rasgos característicos, el supervisor debe ayudar al trabajador, preguntándole que es lo que va a ser para que el supervisor lo pueda orientar al mejor desarrollo de su trabajo,

en muchas ocasiones esto no se logra, debido a que no hay adecuada preparación para el supervisor, o hay barreras de comunicación entre el supervisor y el trabajador, y así el supervisor toma la iniciativa para alentar a sus trabajadores, comunicarles sus problemas de trabajo, etc.

De otra forma cualquier irritación sin importancia puede tener grandes proporciones, e incluso el supervisor puede no percatarse del problema principal, sino hasta posteriormente, por ejemplo; el supervisor que se ponga a evaluar o a decir algo que le disgusta al trabajador, éste no podrá comentarle los problemas, ya que esto acrecienta su irritación paulatinamente hasta que llega a surgir un rompimiento grave en relación con el supervisor.

Si la primera entrevista resulta una experiencia agradable el trabajador evaluado volverá con más regularidad en cuanto surgan nuevos problemas, pero por el contrario si esta resulta desagradable para ambos (o sea si el trabajador tiene un bajo rendimiento, puede enojar al supervisor), éste se mostrará renuente a nuevas entrevistas y a no revelar su modo de pensar.

Un supervisor debe darse cuenta que no todos los trabajadores que acuden a verlo reaccionarán de igual forma, al conocer los resultados, unos reaccionarán en forma abierta o franca, pero en cambio deberá tener cuidado de no dedicarles todo el tiempo a aquellos con los que le es fácil hablar para que no se acuse de favoritismos.

Por parte de los grupos de trabajo, el evaluar mejor a unos que a otros, salirse de sus dominios para hablar con los trabajadores que se muestran reuñentes o insatisfechos con su evaluación al darse cuenta que existe una barrera entre ellos. El tratarse de ganarse la confianza de éstos y una de las mejores formas es escucharlos. Apareciendo los sentimientos de estos y que ellos consideran a la entrevista como algo que les va a beneficiar, es por esto que se les debe escuchar con respeto y sinceridad y no confundir los problemas de trabajo con problemas personales.

Hay trabajadores que ven en los supervisores una persona en la cual pueden desahogarse, conmoviendo y repercutiendo esto en los resultados de la calificación o evaluación, y hay que tener mucho cuidado de tomar una responsabilidad guiando su vida personal y convertirse en un guía eficaz, tener una mayor cautela cuando se trata de problemas arraigados a la personalidad, aplicar y comentar sus resultados.

El administrador de recursos humanos que desea aplicar un adecuado programa, debe saber dar una atención, no solamente a lo que los supervisores o trabajadores desean, sino a la actitud y sentimiento que llevan sus palabras, ya que eso contribuye a que ellos se formen una idea de lo que se quiere o se trate de exponer sobre su trabajo.

5.4 El consejo del supervisor y la opinion de los trabajadores como mejoramientos del desempeño de las relaciones humanas.

Uno de los aspectos más importantes de la calificación de méritos y evaluación, es el de comunicarle los resultados al trabajador, pues de esto dependerá en gran parte las relaciones obrero-patronales, esto es muy delicado ya que además depende el logro de los objetivos fijados, una de las cosas más difíciles es; diferenciar el consejo de la entrevista, en donde enfocamos los sentimientos y actitudes del trabajador hacia el problema correcto de su calificación o evaluación, para ayudarle a encontrar una solución más satisfactoria, y de esta manera el supervisor se da cuenta de la verdadera razón por la cual no rendía el trabajador lo que debería rendir.

Un profesionista en recursos humanos tiene la responsabilidad de hacer un entrenamiento para contar con un supervisor, mostrándole a éste los diferentes problemas a los cuales puede enfrentarse al aplicar la técnica un supervisor, generalmente llamado consejero, ya que éste aconseja al trabajador según sea la actitud que tome; el supervisor puede utilizar una gran variedad de métodos para ayudar al trabajador cuando éste se encuentre en conflicto, y para que pueda alcanzar sus objetivos y logre el máximo de rendimiento en su trabajo superando su calidad de producción.

También hay que mencionar los métodos que se aplicaron de acuerdo al grado del problema que enfrente el supervisor y el grado hasta el cual va

a beneficiarse.

En el consejo hay que considerar lo grave del problema para poder dictar la solución, ya que al llevar a cabo la entrevista entre el supervisor y el trabajador, éste intentará solo tocar el problema superficialmente, pero dando a conocer el defecto principal, dando alguna solución pero algunas veces debido a la gravedad del problema se utiliza una guía, en donde viene un mínimo de soluciones que se aplicaran de acuerdo a las causas de las deficiencias en el desempeño dejando al trabajador que elija la mejor en una asesoría no directiva, ya que esto en la práctica ha dado magnificos resultados con trabajadores problemas.

Cuando el supervisor da un consejo; es una forma de asesoramiento directivo, sin embargo no es estricto que sea así, ya que la mayoría utiliza una combinación de técnicas que varían de la más a la menos directiva.

El método directivo ha dado solución a múltiples problemas del trabajador, el método no directivo tiende a reducir su tensión. de este, desahogándose de sus problemas en el trabajo.

Para que el problema del consejo esté bien integrado y puedan llevarse a cabo perfectamente en las funciones entre el supervisor y el trabajador, debe existir el conocimiento del supervisor y el entrenamiento del trabajador, ya que esto es esencial para proporcionar al trabajador una solución factible en el desempeño del trabajo ayudando así a este a sentirse que pertenece

al grupo y que su éxito será también del supervisor y de la organización.

5.5 Opinión de los calificados.

En el proceso de comunicación que existe entre supervisor y trabajador, no sólo el primero expresa lo bien o lo mal que se realiza en el trabajo sino que sirve para que la otra parte hable de su punto de vista y así haya una mejor comunicación y mejores relaciones de trabajo entre ambos y uno de los aspectos que nos proporciona el trabajador son las sugerencias y opiniones que este tenga en cuanto a su evaluación o calificación, estimulando con esto la comunicación hacia arriba así como a la fomentación y participación en los aspectos más amplios e importantes en el desempeño de sus labores y que puedan ser utilizadas tanto en sus beneficios como en el de la empresa, cubriendo áreas como las siguientes; Métodos y procedimientos de trabajo, diseño de equipos, dispositivos de seguridad y asuntos relacionados directamente con la producción, en poner atención a las opiniones de los trabajadores así como aprovechar estas no sólo para beneficiar a la empresa, sino que estas tienden a enfocar su atención e intereses comunes para así hacerles sentir que se les está reconociendo y se les da importancia a sus tareas que efectúan diariamente, además que ellos adquieran un clima de confianza con referencia a un supervisor, pues de esta manera se fomentará el intercambio de problemas con sus respectivas soluciones en el desempeño de las labores.

El éxito en un programa de opiniones dependerá primordialmente del apoyo que le brinde la dirección de la empresa y la buena conducción por parte del administrador de recursos humanos, de modo que estos sean reconocidos y puedan ser aplicados cuidadosamente. Una opinión muchas veces no puede aplicarse para la simplificación del trabajo, pero la podemos utilizar para cierta modificación y generalmente para proporcionar cierta asistencia al trabajador que la sugirió.

Los supervisores deben estar preparados para poder ayudar a los trabajadores en sus opiniones ya que estos tienen familiaridad en el desempeño de dichas actividades, y considerar si las opiniones propuestas son buenas o no, para tomarlas en cuenta para otras ocasiones o desecharlas en definitiva por no corresponder a las necesidades de la empresa, como por ejemplo el que sean inadecuadas, incoercibles, etc.

De esta forma el trabajador se sentirá motivado en el desempeño de su trabajo, realizándolo como a él le gusta y así podrá alcanzar los estándares de producción y calidad contribuyendo con ello al beneficio general de la organización.

CAPITULO VI

"INVESTIGACION RELACIONADA CON LA CALIFICACION DE MERITOS"

6.1 Prólogo.

El presente estudio se llevó a cabo por un principal objetivo el de aplicar nuestros conocimientos académicos obtenidos en la carrera, para así lograr conformar la realización de ésta investigación.

La razón por la cual se eligió este tema, fue más que nada por el interés de conocer más a fondo y tomar conciencia real de la forma en que se lleva a cabo y realiza el sistema de Calificación de Méritos, aplicada a los trabajadores de los organismos sociales mexicanos y que en éste caso se eligió al Instituto Mexicano del Seguro Social para realizar dicha investigación.

Se optó por esta Institución por ser una de las más importantes y grandes en cuanto al monto del personal que trabaja en ella.

Posiblemente también se hubiera recurrido a cualquier otro organismo, digamos de menor tamaño, en cuanto al número de trabajadores, pero obviamente que no se hubieran logrado conjuntar las características generales y mayoritarias, respecto al sistema de calificación de las diferentes magnitudes; pequeñas, que es poco frecuente que se aplique, o en dado caso que se conozca; mediana que por lo regular si se aplica, aunque hay un número considera-

do de trabajadores que no lo conocen; y la empresa grande, que generalmente si cubre la totalidad de trabajadores, en cuanto a la aplicación del mencionado sistema.

Por consecuencia es más importante y comprensible el ver un panorama con más características generales, como en éste caso fueron las opiniones de los trabajadores, que al ver varios casos de calificación regularmente particulares o heterogéneos de las demás empresas, dijerase de una menor importancia.

Fue interesante hacer ésta investigación por varios motivos como el conocer las actitudes y comportamiento de las personas encuestadas y ver también los posibles problemas.

Lógicamente esta investigación se relaciona en su totalidad con el aspecto administrativo, y en especial con el área de Recursos Humanos, pues es aquí donde se estudian y analizan los sistemas de calificación de méritos de los trabajadores en los organismos.

6.2. Metodología.

6.2.1 Objetivos.-

Las observaciones que hicieron surgir el presente estudio fueron básicamente las siguientes:

Estudiar si en los organismos sociales mexicanos realmente se lleva un proceso adecuado y eficiente, a lo que se refiere a la calificación de méritos que el trabajador haya logrado dentro de la organización y que - en este caso especial a investigar fue el sistema de calificación de méritos - que opera actualmente en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Analizar las características más importantes de dicho sistema para poder unificar un concepto más objetivo y preciso de su funcionamiento, para así poder esclarecer los posibles errores e ineficiencias o en la otra situación hacer notar los aciertos y aspectos favorables y positivos para poder presentar sugerencias y opiniones adecuadas, que puedan en determinado momento mejorar y coadyuvar al sistema para así calificar al empleado y lograr comprender mejor su comportamiento, aspiraciones, inquietudes, necesidades, etc.

Detectar el valor y la importancia del uso de esta técnica de calificación de méritos dentro de la administración de los recursos humanos. Conocer realmente si el sistema actual es aceptado y si es conveniente el aplicarlo a los empleados del Instituto.

Analizar y sugerir modificaciones en algún caso parte de la técnica.

Que los objetivos de esta tesis y su contenido en general sean de beneficio para aquellas personas que se interesen en el estudio de ésta técnica administrativa.

6.2.2 Hipótesis.

Para la realización de ésta investigación se planteó la siguiente - hipótesis.

"El sistema de Calificación de Méritos con el que trabaja actualmente el I.M.S.S. está acorde con su administración de Recursos Humanos".

6.2.3 Diseño de los instrumentos para la recopilación de datos.-

Para llevar a cabo la investigación de este estudio se utilizó un cuestionario en el cual se aplicaron preguntas de dos tipos abiertas y cerradas, con el único fin de obtener más objetivamente las opiniones y actitudes en conceptos de los empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social, acerca del Sistema que se les aplica respecto a la calificación de Méritos.

Ahora bien para una mayor información de la investigación, a continuación se anexa el cuestionario que se utilizó.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

INTRODUCCION:

El objetivo primordial de este cuestionario es el de que usted se -
sirva ayudarnos con sus respuestas, para la realización de una investigación, -
la cual se encuentra enfocada a:

"La opinión de los empleados del I.M.S.S. referente al sistema de
calificación de méritos".

Le agradecemos su preciosa colaboración.

CUESTIONARIO

(Marque con una X a la respuesta Si o No)

1. ¿Conoce Ud. el sistema de calificación de méritos?

Si _____ No _____

2. En caso de ser negativa la respuesta explique porque.

3. ¿Cuando le aplicaron por última vez el sistema?

4. ¿Como le parece el sistema?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Muy Malo _____

5. Mencione las razones.

6. ¿Se le dieron a conocer los objetivos del sistema?

Si _____ No _____

7. Si fue afirmativa la respuesta, liste los objetivos.

8. ¿Se le dan a conocer los resultados del sistema?

Si _____ No _____

9. ¿Cómo considera que se puede mejorar el sistema actual?

10. ¿Qué ventaja tendría el sistema en cuanto a las mejoras propuestas?

11. ¿Ha recibido beneficios con la implantación del sistema de calificación de méritos?

Si _____ No _____

12. Si ha recibido beneficios, diga cuáles son:

Superación personal _____

Económico _____

Otros _____

13. Qué otras utilidades considera Ud. podría aportar la calificación de méritos?

14. Al ser calificado, la actitud de su jefe hacia usted fue:

Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____ Muy mala ____

15. ¿Cuáles son los factores que piensa intervinieron en la calificación que le otorgó su jefe?

Simpatía _____ Honestidad _____ Predisposición _____

16. ¿Han cambiado las relaciones de trabajo con su jefe inmediato?

Si _____ No _____

17. En caso afirmativo, en que forma:

Han mejorado _____ Han empeorado _____

18. ¿Piensa que se abarcaran todas las funciones y habilidades de su trabajo?

Si _____ No _____

Fecha _____

Lugar _____

6.2.4 Determinación de la muestra.-

Para poder hacer las estimaciones se emplea la matemática estadística, será necesario primero, definir la población total de trabajadores administrativos del Instituto Mexicano del Seguro Social (150,000)

La técnica del muestreo al azar requiere del cumplimiento de varios aspectos para garantizar que los resultados obtenidos no se aparten, de una manera significativa de los parámetros de la población.

El tamaño de la muestra estará determinada básicamente por el nivel de confianza que se quiera tener de la información.

Dado que nuestro universo es muy grande podemos considerar a la población como infinita y para simplificar los cálculos presentamos la siguiente tabla:

$p = .50$ probabilidad de que contesten con la verdad.

$q = .50$ probabilidad de que no contesten con la verdad.

Desviación = $S = 25\%$ ($S = p \times q$)

Nivel de Confianza Z	Proporción	%	1% Error	3% Error	5% Error	10% Error	15% Error
3	499/500	99.76	22,500	2,500	900	225	100
2	19/20	95.5	10,000	1,111	400	100	45
1.5	6/7	86.6	5,625	625	225	56	25
1	2/3	68.7	2,500	277	100	25	11

La combinación elegida es la siguiente:

Con un nivel de confianza de 95.5% y el margen de error que se permitirá es de 5% que se considera el más usual lo que nos indica que habrá que aplicar un total de 400 cuestionarios.

De los listados de los empleados en el Valle de México, se eligieron los 100 individuos a través de la generación de números Aleatorios.

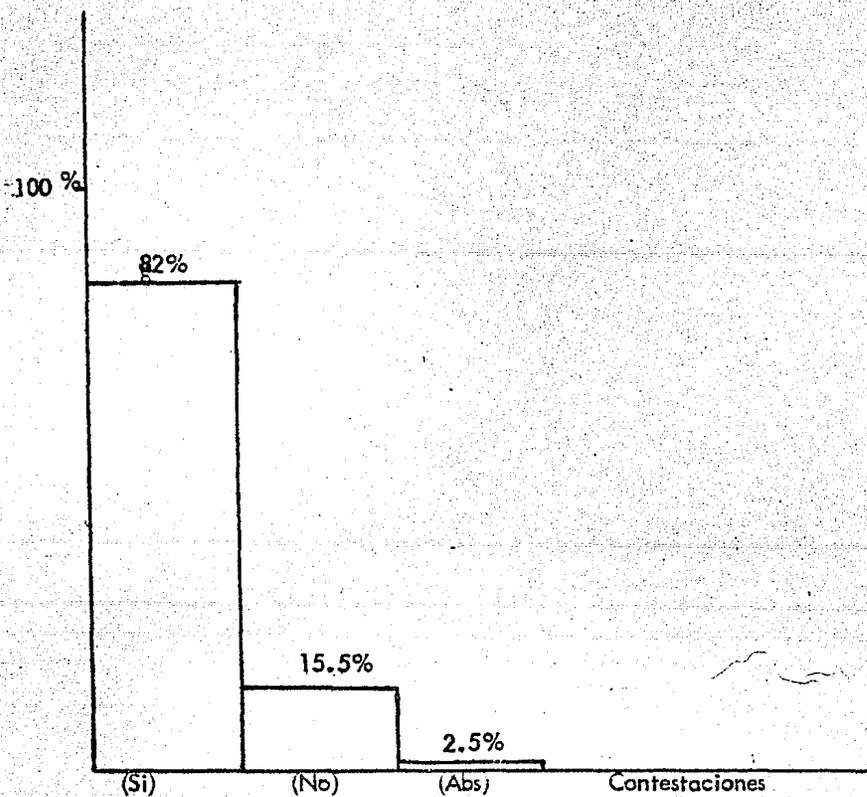
6.2.6 Tabulación y análisis de los resultados.

Pregunta No. 1

¿ Conoce usted el sistema de calificación de méritos?

Respuestas:

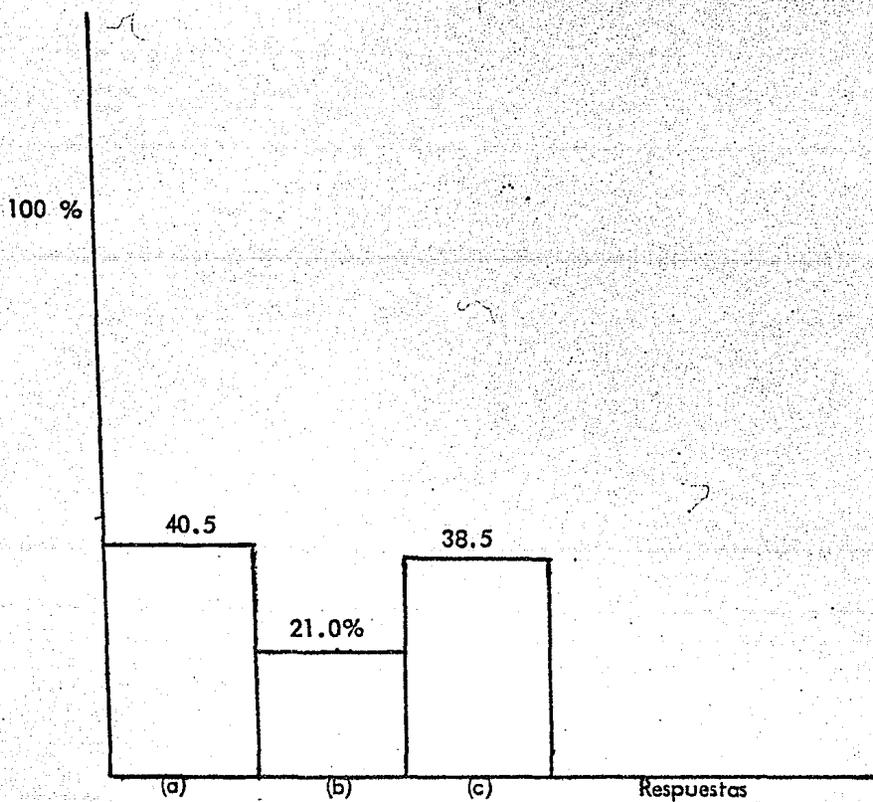
Si	328	-	82 %
No	62	-	15.5%
Abstenciones	10	-	2.5%



Pregunta No. 2

¿En caso de ser negativa la respuesta explique por qué?

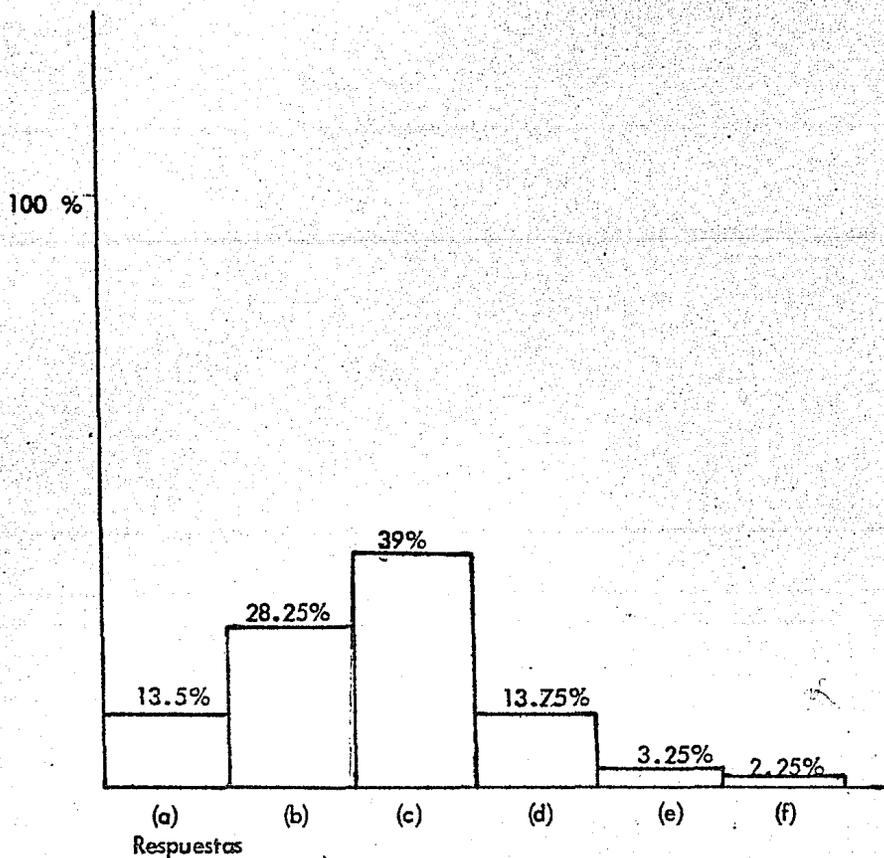
- a) Por el tiempo que lleva trabajando 25 - 40.5 %
- b) Porque nunca se lo han aplicado 13 - 21.00%
- c) Por falta de comunicación. 24 - 38.5 %



Pregunta No. 3.

¿Cuándo le aplicaron por última vez el sistema?

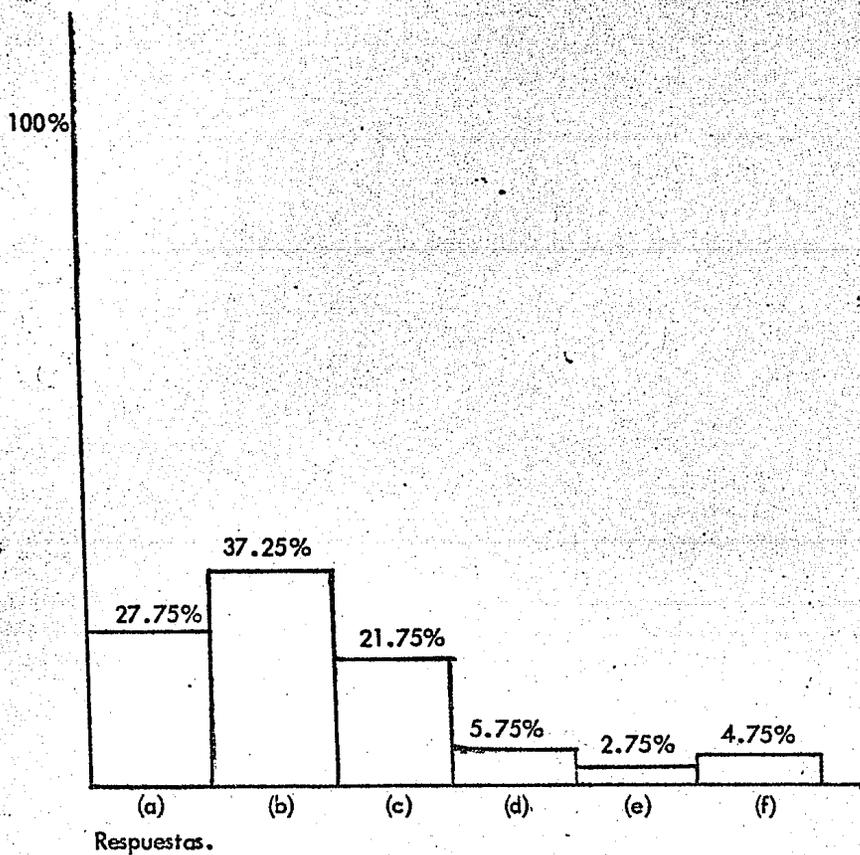
a)	1 mes	54	-	13.5 %
b)	2 meses	113	-	28.25 %
c)	3 meses	156	-	39 %
d)	4 meses	55	-	13.75 %
e)	5 meses	13	-	3.25 %
f)	Abs.	9	-	2.25 %



Pregunta No. 4.

¿Cómo le parece el sistema?

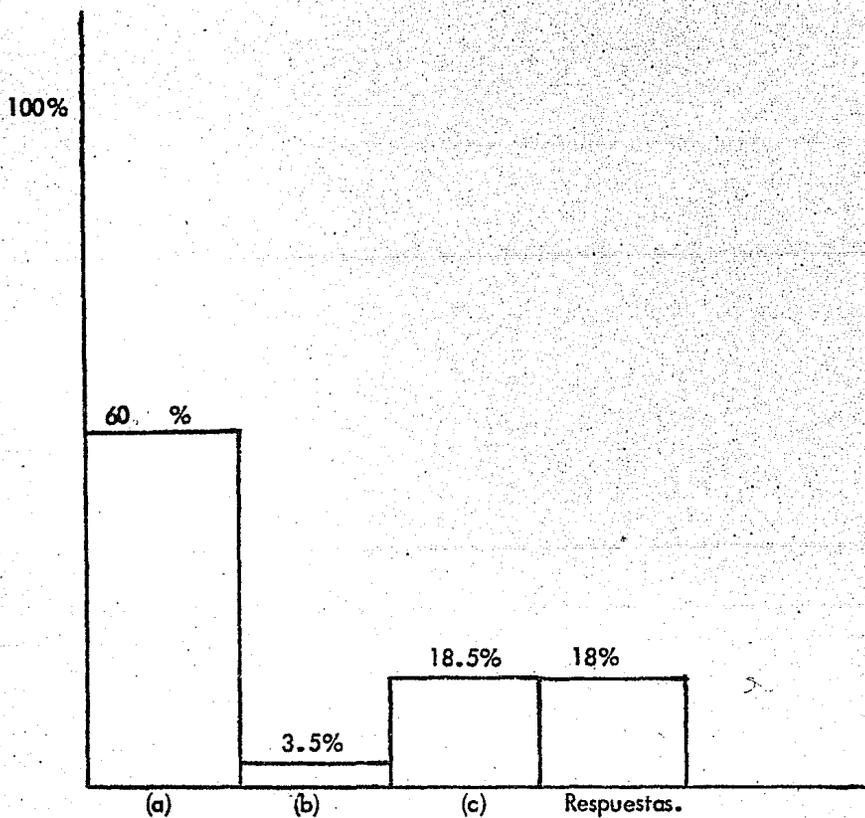
a) Muy Bueno	91	-	27.75 %
b) Bueno	122	-	37.25 %
c) Regular	71	-	21.75 %
d) Malo	19	-	5.75 %
e) Muy malo	9	-	2.75 %
f) Abs.	16	-	4.75 %



Pregunta No. 5

Mencione las razones.

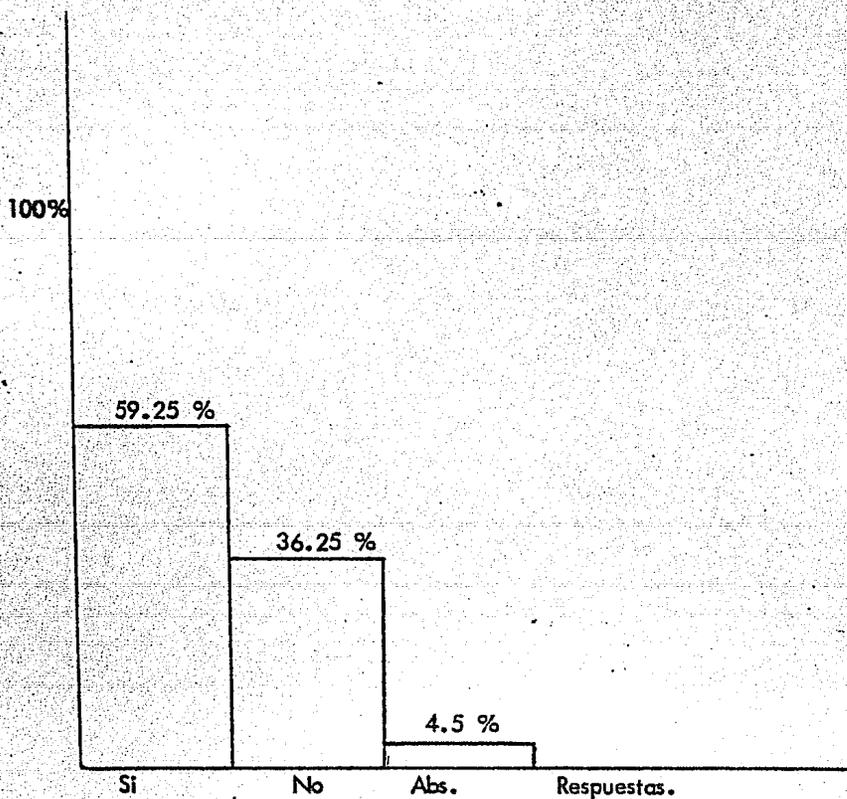
a) Es necesario para la realización y evaluación de un trabajo.	198	-	60	%
b) Resulta igual que se aplique o no	10	-	3.5	%
c) Esta incompleta y mal planteado	61	-	18.5	%
d) Abstenciones	59	-	18	%



Pregunta No. 6

¿ Se le dieron a conocer los objetivos del sistema ?

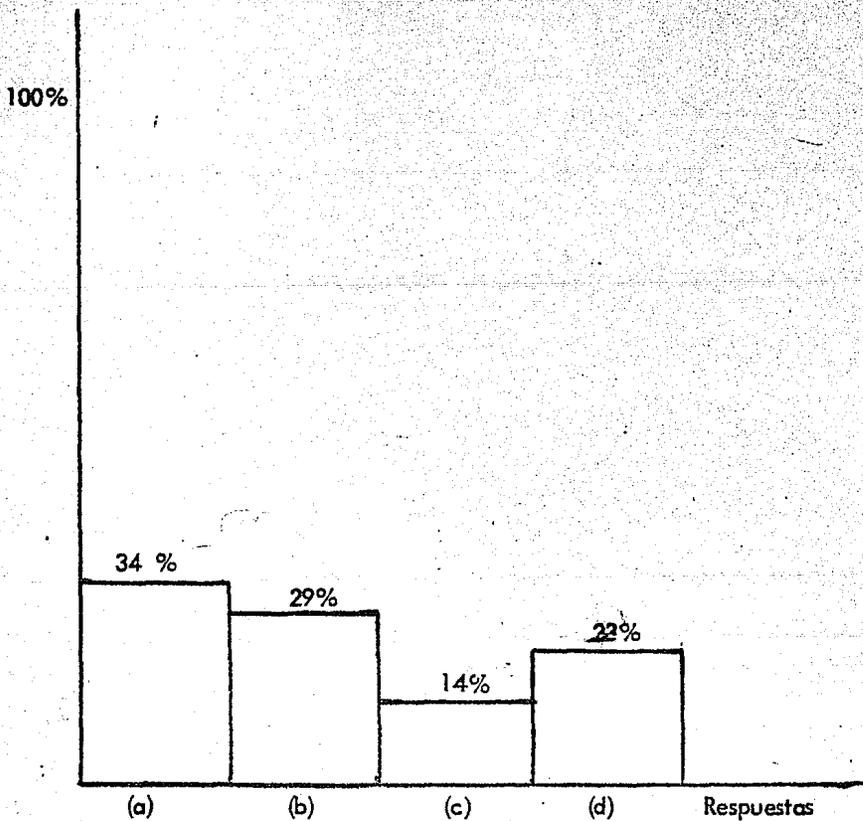
SI	237	-	59.25 %
No.	145	-	36.25 %
Abs.	18	-	4.5 %



Pregunta No. 7

Si fue afirmativa la respuesta, liste los objetivos

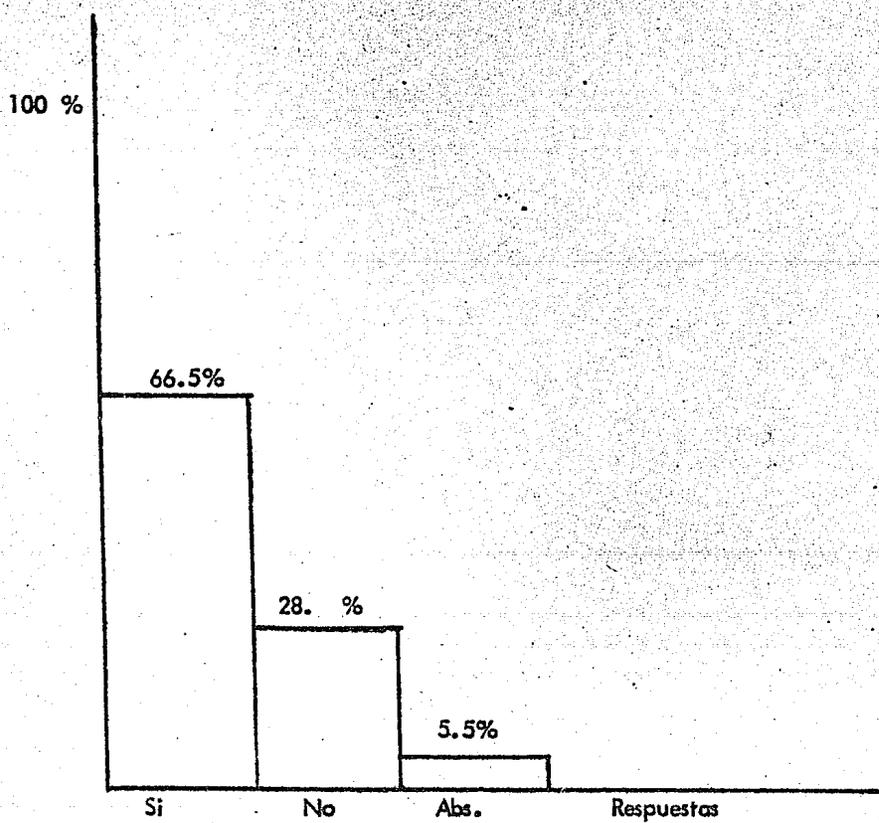
a) Motivación hacia el trabajo	180	-	34 %
b) Superación personal	153	-	29 %
c) Mejorar el aspecto económico	75	-	14 %
d) Mejorar las relaciones y la comunicación.	123	-	23 %



Pregunta No. 8

¿Se le dan a conocer los resultados del sistema?

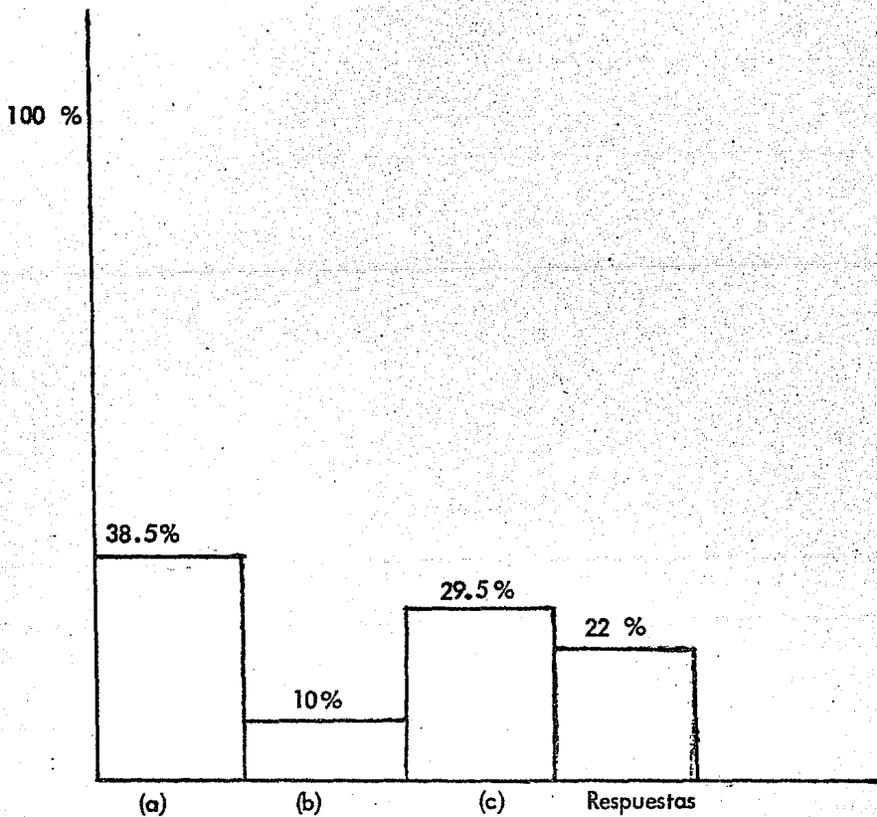
Si	266	-	66.5
No	112	-	28
Abs.	22	-	5.5



Pregunta No. 9

¿Como considera que se puede mejorar el sistema actual?

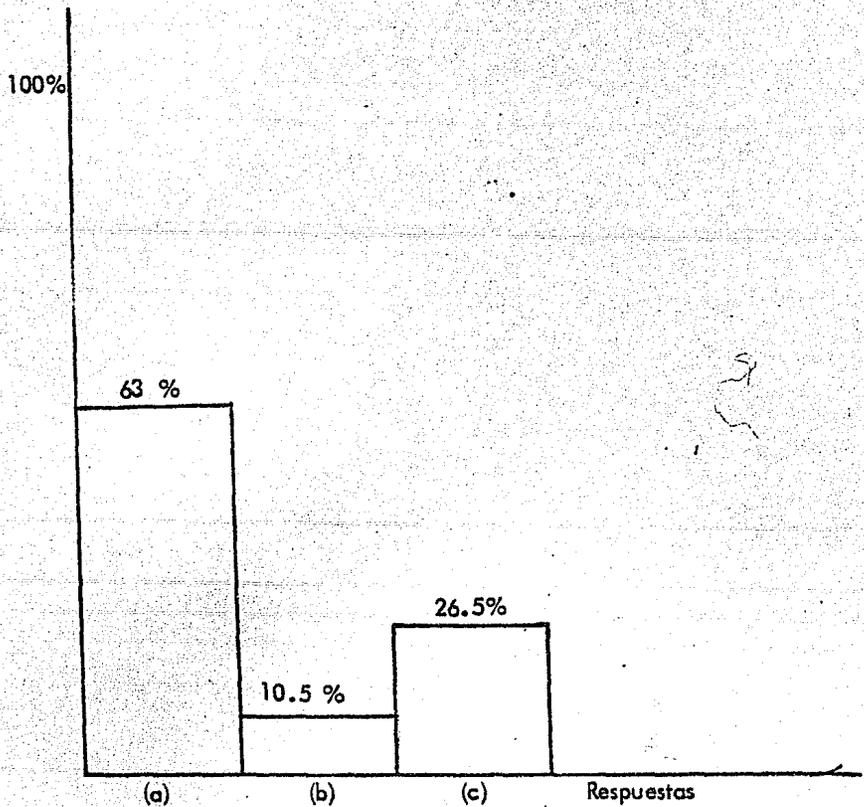
a) Ampliando las relaciones directivos y empleados	126	-	38.5%
b) Que haga la evaluación el jefe inmediato.	32	-	10 %
c) Que se califique legalmente.	97	-	29.5%
d) Abstención	73	-	22 %



Pregunta No. 10

¿Que ventajas tendría el sistema en cuanto a las mejores propuestas?

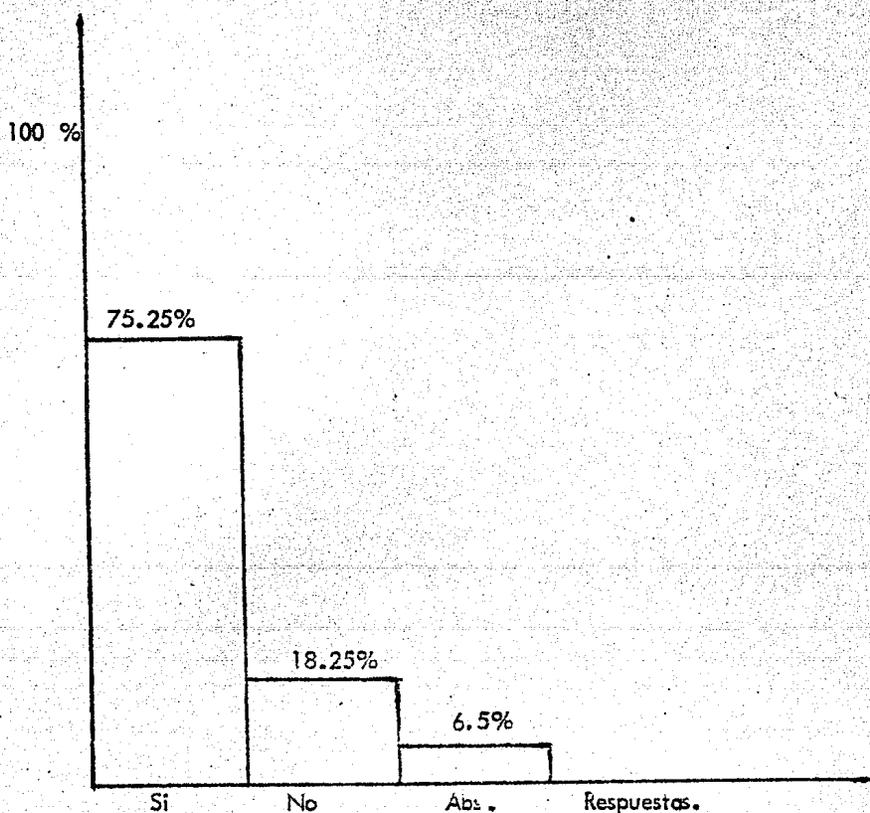
a) Mejoraría la organización y desarrollo del personal.	161	-	63.
b) Disminución de ausentismo.	27	-	10.5
c) Evitar errores en la comunicación.	67	-	26.5



Pregunta No. 11

¿Ha recibido beneficios con la implantación del sistema de Calificación de Méritos?

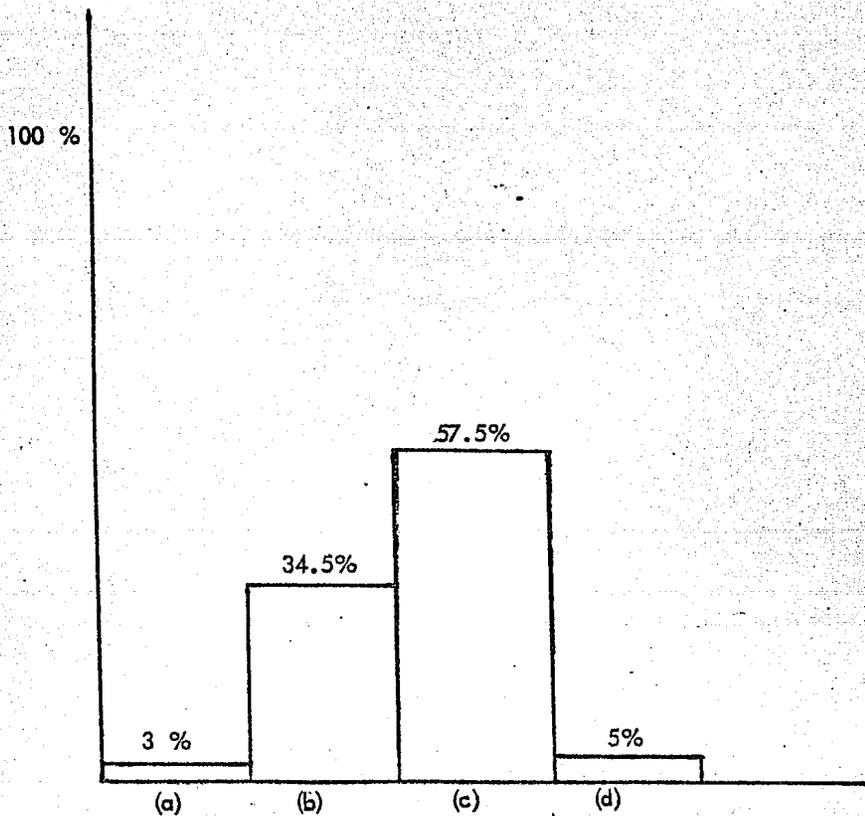
Si	301	-	75.25 %
No	73	-	18.25 %
Abs.	26	-	6.5 %



Pregunta No. 12

¿Si ha recibido beneficios, diga cuales son:

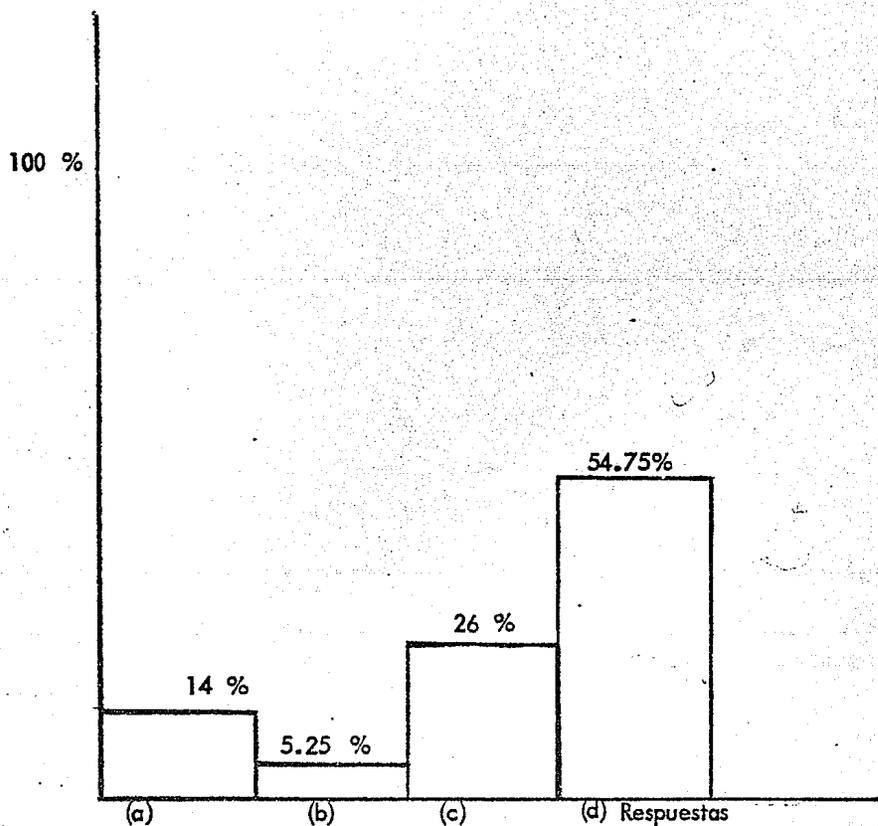
a)	Superación Personal	10	-	3.
b)	Económico	104	-	34.5
c)	Los dos anteriores	173	-	57.5
d)	Abstenciones	14	-	5.



Pregunta No. 13

¿ Que otras utilidades considera Ud. podría aportar la Calificación de Méritos?

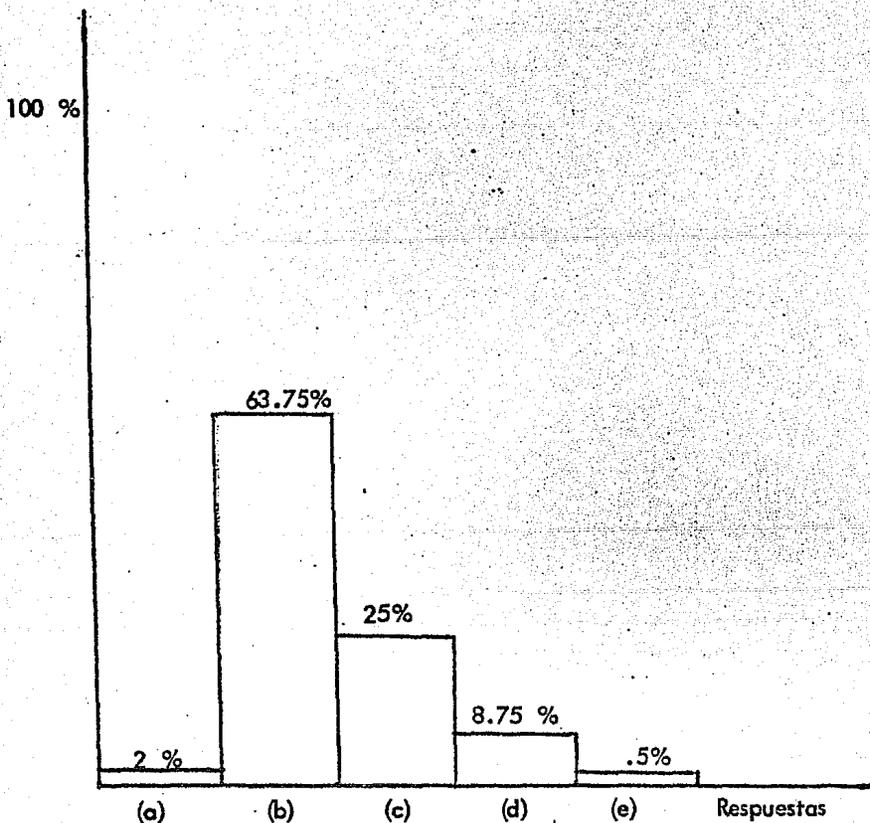
a) Mejores salarios según méritos obtenidos	56 -	14 %
b) Quedaría cada quien en su puesto según sus aptitudes y capacidades	21 -	5.25 %
c) Ayuda a desarrollar mejor las funciones y labores	104 -	26 %
d) Abstención	219 -	54.75 %



Pregunta No. 14

¿Al ser calificado, la actitud de su jefe hacia Ud. fue:

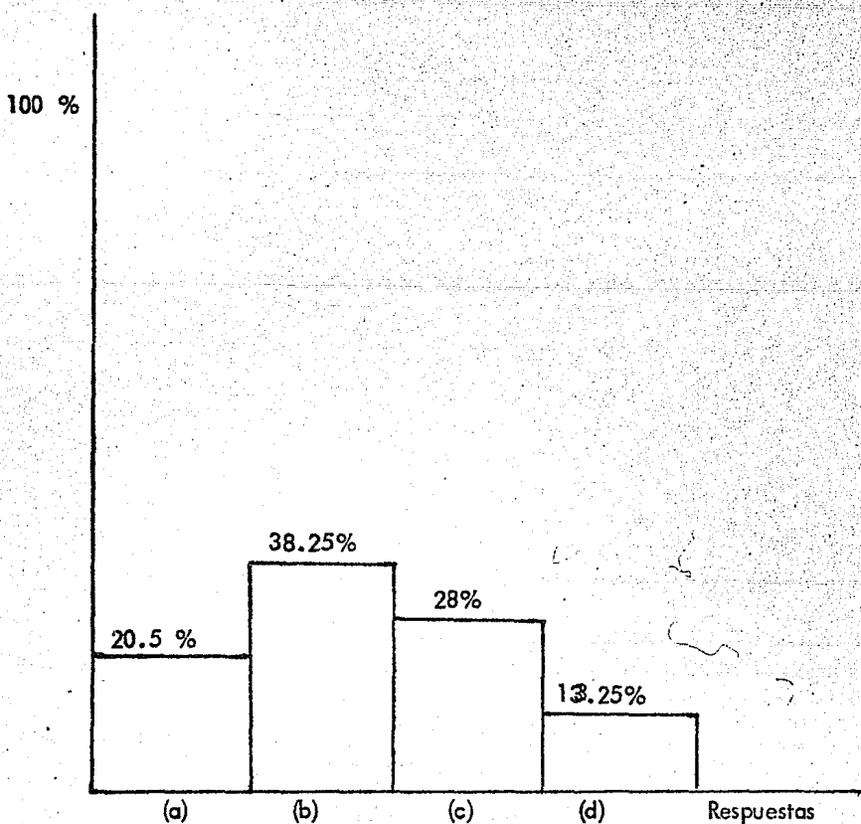
a) Excelente	8	-	2	%
b) Buena	255	-	63.75	%
c) Regular	100	-	25	%
d) Mala	35	-	8.75	%
e) Muy mala	2	-	.5	%



Pregunta No. 15

¿Cuáles son los factores que piensa intervinieron en la calificación que le otorgó su jefe?

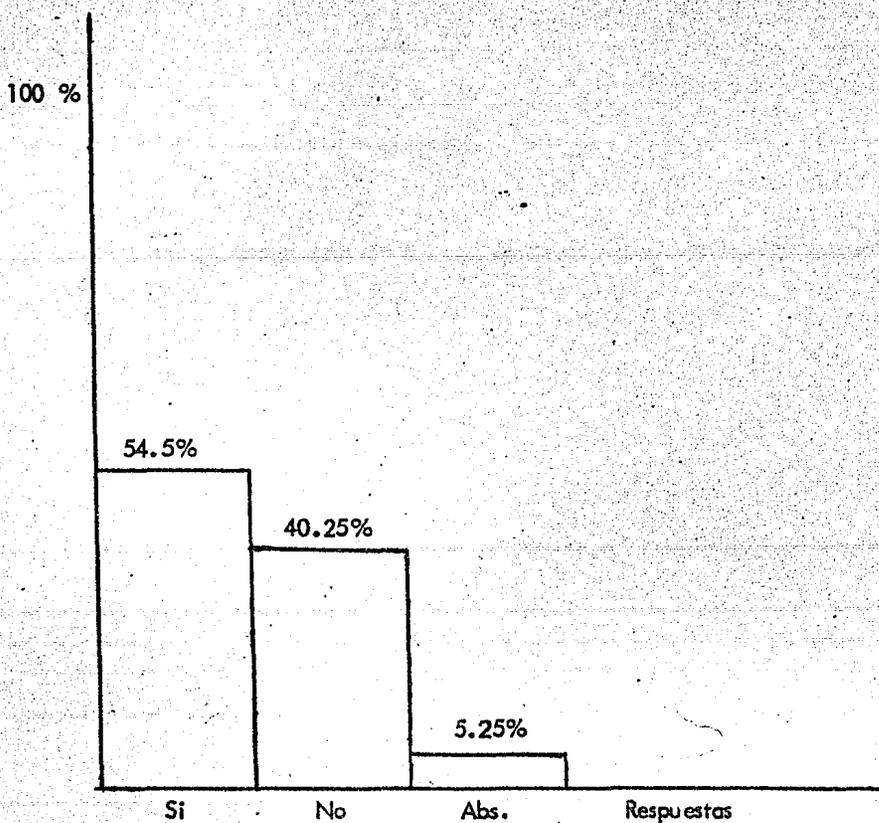
a) Simpatía	82	-	20.5 %
b) Honestidad	153	-	38.25%
c) Predisposición	112	-	28 %
d) Abstenciones	53	-	13.25%



Pregunta No. 16

¿Han cambiado las relaciones de trabajo con su jefe inmediato?

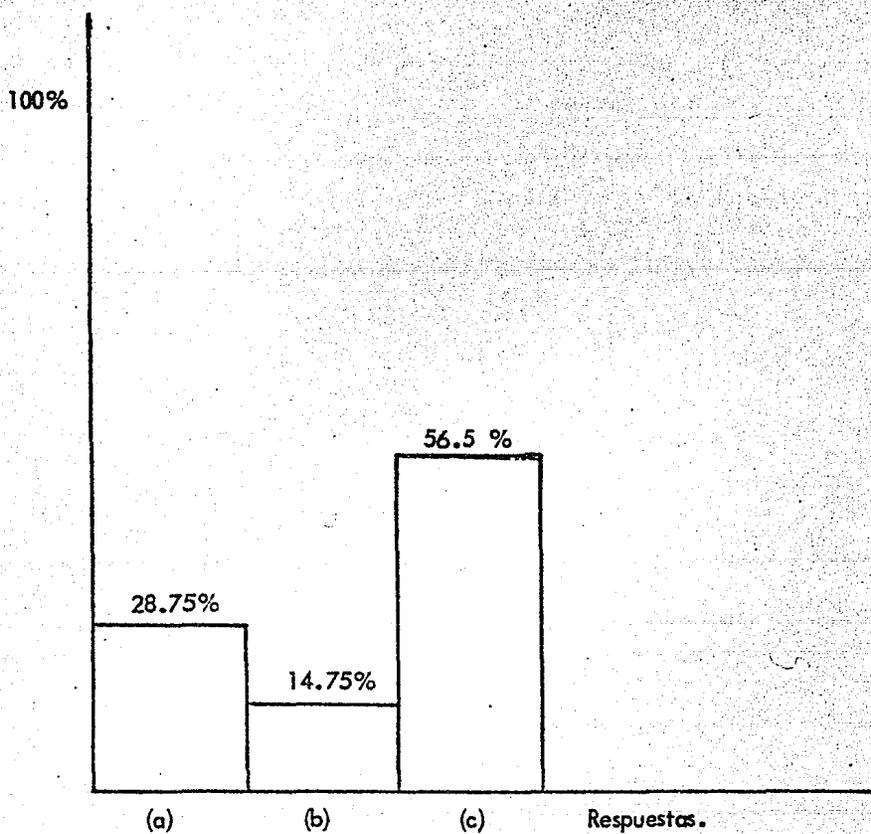
Si	218	-	54.5
No	161	-	40.25
Abs.	21	-	5.25



Pregunta No. 17

En caso afirmativo en que forma:

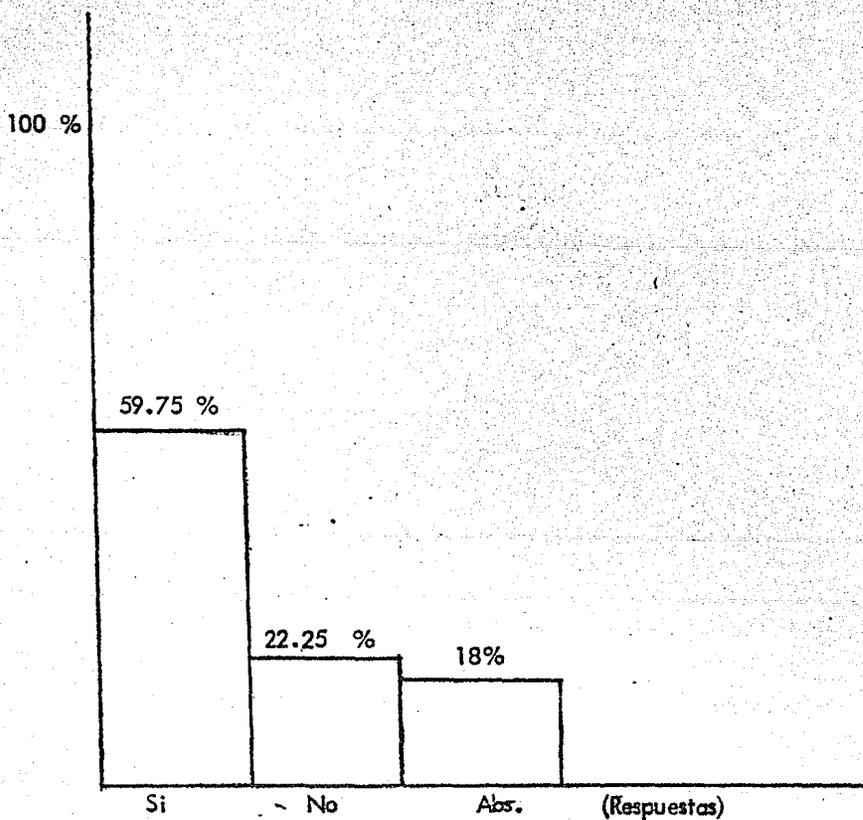
a)	Han mejorado	115	-	28.75 %
b)	Han empeorado	59	-	14.75 %
c)	Abs.	226	-	56.5 %



Pregunta No. 18

¿Piensa que se abarcaron todas las habilidades y funciones de su trabajo?

Si	239	-	59.75%
No	89	-	22.25%
Abs.	72	-	18 %



CAPITULO VII

"CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS"

Este trabajo se ha dedicado a analizar e investigar los problemas importantes en la aplicación de la calificación de méritos, así como a efectuar un estudio de los medios que deben utilizarse, para tener una medición de desempeño más justa, 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 las soluciones que proponemos sean de utilidad para el Instituto Mexicano del Seguro Social, y en general para las organizaciones.

-Concluimos que el sistema de calificación de méritos es el adecuado para el cumplimiento de la administración de Recursos Humanos adoptado por el IMSS.

-Es necesario que el organismo tome conciencia de la importancia que tiene actualmente ésta técnica, ya que coadyubarán en el desarrollo del recurso humano.

-Es necesaria la aplicación de la técnica de calificación de méritos a todos los niveles, obteniendo con esto evaluaciones más justas y equitativas para todos los trabajadores de la empresa.

-Una diversificación del cuestionario para calificar, es lo más aconsejable para lograr este fin, con base en la especialización del trabajador, características del puesto que ocupa, y las funciones del departamento donde se encuentra.

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

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

-Entre los errores en que se incurren al aplicar la técnica, se encuentran principalmente el efecto de halo y la tendencia central.

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

-La calificación de méritos es de poco beneficio si solamente se archiva, hay que comentarlas con el trabajador.

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

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

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

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

-La opinión de los trabajadores en la realización de su trabajo es esencial para el buen desempeño de las funciones y el supervisor deberá tomarlas en cuenta para mejorarlas.

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

-Para finalizar, el logro de una administración eficiente y la medición del desempeño por medio de la calificación de méritos proporcionará elementos a la organización para procurar mayor equidad, justicia y reconocimiento a los trabajadores, disminuyendo problemas a los que se enfrentan las organizaciones como:

Fallas en la comunicación, fricciones internas, desconocimiento - de 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 general del país, en particular de la organización y - en especial de sus familias y de ellos mismos.

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, G.F.- Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1976.
- DOUGLAS, MC. G.- 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.
- HERNANDEZ, S.A.- Administración I, Fac. Contaduría y Admón. UNAM, 1976.
- HERNANDEZ, S.A.- Administración II, Fac. Contaduría y Admón. UNAM, 1976.
- KOONTZ H. O'DONEL C.- Elementos de administración moderna. Mc.Graw - H. México, 1977.
- ODIORNE, G.- Administración de personal por objetivos. Diana, México, 1968.
- RENSIS, L.A.- El factor humano dentro de la empresa, método de gestión y - dirección, México.
- REYES, P.A.- Administración de personal. Limusa Willey, México, 1973.
- REYES, P.A.- Administración por objetivos, Limusa Willey, México, 1973.
- REYES, P.A.- El análisis de puestos. Limusa Willey, México, 1975.
- RIOS A., PANIAGUA A.- Lecturas de administración I, Fac. Contaduría y Admón. UNAM, 1974.
- RIOS A., PANIAGUA A.- Lecturas de administración II, Fac. Contaduría y - Admón. UNAM. 1974.
- STRAUSS, G. y SAYLES, L.- El comportamiento humano en las organizaciones. Herrero, México, 1973.
- YODER, D.- Manejo de personal y relaciones industriales. C.E.C.C.S.A., México, 1970.