



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ENFOQUE ACTUALIZADO DE LA CALIFICACION DE MERITOS EN EL RAMO INDUSTRIAL.

Director del Seminario de Investigación:
LIC. RAMON AMEZCUA VAZQUEZ

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener la
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n
JOSE LUIS ACOSTA RIVAS
MA. DE LA LUZ CANDELAS RAMIREZ
MA. DEL CARMEN MENDOZA CASTILLO
ROGELIO PIEDRAS VARGAS

México, 1977

8534



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.

Con eterno agradecimiento a nuestros
padres por su confianza, cariño y comprensión,
que en todo momento nos han brindado.

Ofelia Rivas de Acosta.
Jesús Acosta Jiménez.

Ma. de la Luz Ramírez de Candelas.
J. Antonio Candelas Medina.

Benita Castillo de Mendoza.
Manuel Mendoza Arellano.

Guadalupe Vargas de Piedras.
Norberto Piedras Vázquez.

En reconocimiento a la Lic. Margarita Fernández R. y al C.P. Javier Belmares quienes tan desinteresadamente guiaron nuestra inquietud hacia esta área de la Administración.

Con sincero agradecimiento hacia cada uno de los compañeros que participaron en esta investigación.

Con sincera gratitud al asesor de
esta investigación.

Lic. Ramón Amezcua V.

A todas aquellas personas que de
una u otra forma nos brindaron su valiosa
colaboración.

I N D I C E

Tema	Pag.
INTRODUCCION.....	5
PARTE I: MARCO PRACTICO.....	8
1. INVESTIGACION CIENTIFICA.....	9
2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	14
3. NECESIDAD DE UN ESTUDIO ESPECIFICO.....	18
4. A QUIENES PUEDE INTERESAR.....	21
5. IDENTIFICACION DEL ESTUDIO.....	23
6. METODOLOGIA.....	26
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	29
8. CRITERIOS PARA LA SELECCION DE LA MUES TRA.....	32
Fuentes para el Estudio.....	34
9. HIPOTESIS.....	41
10. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	45
Planteamiento del Problema.....	45
Objetivos.....	47
11. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DA TOS.....	50
12. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA <u>IN</u> FORMACION.....	61
PARTE II: MARCO TEORICO.....	88
13. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE MERITOS.....	90

	Tema	Pag.
14.	OBJETIVO DE APLICACION.....	97
15.	SELECCION DE LAS CARACTERISTICAS.....	99
16.	SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS.....	104
	16.1 Sistema de Elección Forzosa.....	105
	16.2 Sistema de Listas de Comprobación..	108
	16.3 Sistema de Calificación de Méritos en Administración por Objetivos....	112
	16.4 Sistema de Calificación de Méritos en el Método Hay.....	118
17.	VENTAJAS, LIMITACIONES Y ERRORES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.....	120
18.	EL DESGASTE Y LA RENOVACION DE LOS <u>SIS</u> TEMAS.....	130
	PARTE III: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	133
	Presentación.	
19.	RECOMENDACIONES.....	135
20.	CONCLUSIONES.....	145
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	157

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

El desenvolvimiento industrial es al desarrollo de un país, como la eficiencia del personal es al éxito de una empresa, es decir, el grado de desarrollo de un país se basa principalmente en su industria, la cual requerirá del elemento humano como factor indispensable de la actuación cotidiana para alcanzar sus objetivos.

Al hablar del elemento humano en una organización, se hace necesario conocer el nivel de eficiencia con que se desempeña dentro de la misma, contando para este fin con la técnica conocida con el nombre de Calificación de Méritos.

La presente investigación, preten de proporcionar una información lo más apegada a la realidad industrial mexicana, acerca de la Calificación de Méritos, la importancia que le confieren, la forma en que la manejan y las posibles perspectivas de su aplicación.

Dicho estudio se ha desarrollado, tomando en cuenta las empresas más importantes - del ramo industrial, eligiéndose este sector por considerar que en las pequeñas y medianas empresas no cuentan con los recursos suficientes de - coste, tiempo, personal especializado, etc, para realizar la Calificación de Méritos.

Es de esperarse, que esta investigación resulte útil para las organizaciones, profesionistas y estudiantes interesados en el Area de los Recursos Humanos, ya que a través de la Calificación de Méritos además de conocer el desem

peño del individuo, en relación a las responsabi
lidades asignadas, se le puede redituar y compen
sar por el esfuerzo realizado, a fin de lograr un
desarrollo personal, de la organización y en últi
ma instancia, de todo el país.

P A R T E I

M A R C O P R A C T I C O

1. INVESTIGACION CIENTIFICA.

Los muchos peldaños avanzados por el hombre, desde que era el indefenso cavernícola hasta nuestros días, en que se aventura a la conquista del espacio, han tenido como factor común un deseo, un interés, el buscar e indagar; en una palabra, el investigar.

Investigar es, en su sentido más llano; el acto de buscar, "indagar, averiguar, hacer diligencias para descubrir una cosa" ¹; a este concepto podría añadirse: el de profundizar en algún tipo de conocimientos o hechos.

En un sentido más restringido: " la investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante y fidedigna para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento." ²

1. INVESTIGACION CIENTIFICA.

Los muchos peldaños avanzados por el hombre, desde que era el indefenso cavernícola hasta nuestros días, en que se aventura a la conquista del espacio, han tenido como factor común un deseo, un interés, el buscar e indagar; en una palabra, el investigar.

Investigar es, en su sentido más llano; el acto de buscar, "indagar, averiguar, hacer diligencias para descubrir una cosa" ¹; a este concepto podría añadirse: el de profundizar en algún tipo de conocimientos o hechos.

En un sentido más restringido: " la investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante y fidedigna para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento." ²

Toda disciplina que requiera de conclusiones objetivas y válidas, debe basarse en la investigación científica, y tratándose del área administrativa, debe tener aplicación frecuente, dada la naturaleza dinámica de las empresas.

La investigación científica posee una importancia intrínseca, ya que de ella misma se genera una conclusión objetiva y valedera, que es en sí, la aportación que sobre el tema, se hace a la colectividad.

La importancia de la investigación científica es tal, que Jean Jacques Servan Schreier en el Desafío Americano señala: "el nivel de vida de los pueblos depende y dependerá fundamentalmente de su capacidad de investigación y consecuentemente, de su capacidad de innovación."³

Las características que posee la investigación científica, dan otra pauta acerca de la importancia que reviste; tales características son: la de ser objetiva, emplear mediciones, especificar condiciones de observación, perseguir la generalización, corregirse a sí misma y ser un estudio sistemático.

Algunas limitaciones en la investigación científica son:

- Las reacciones falsas o fingidas por parte de los sujetos que intervienen;
- La representatividad de la muestra;
- La influencia de la conducta del investigador e investigado;
- La falta de un procedimiento estándar dentro de la investigación; y
- La diferente percepción entre investigador e investigado, ya que cada uno persigue metas diferentes.

El conjunto de procesos que permiten la obtención de una buena conclusión, es el método científico, así como los principios y normas de razonamiento.

El método científico consta de las siguientes etapas:

- Observación.
- Definición del problema.
- Formulación de hipótesis.
- Experimentación y
- Verificación.

El maestro Garza Mercado, propone una modalidad de la investigación científica para - las ciencias sociales, en el fondo contempla los - mismos pasos anteriores:

- Elección del problema.
- Planeación del trabajo.
- Acopio de la información.
- Interpretación de la información y
- Redacción del escrito.

La Administración, como ciencia social, tiene principios de aplicación universal.

Urwick los expresa de la siguiente - manera:

Principio de la causalidad.- Todo fenómeno social - resulta de causas específicas que pueden averiguar- se.

Principio de relación.- Los hechos que son punto de partida de la acción a tomarse, deben expresarse en términos de las condiciones, en que la acción tiene lugar.

Principio de análisis.- El esquema de la clasificac*ión* debe ajustarse a la actividad que se investiga.

Principio de definición.- Los hechos deben ser formulados en términos, que correspondan a las ciencias

en que está basada la actividad que se investiga.

Principio de la medición.- Los hechos deben establecerse en términos de unidades o normas precisas.

La investigación científica en el campo administrativo tiene, como principal reto, el estudio del hombre; por lo cual, en el siguiente apartado se hace resaltar la importancia de la investigación en el área de los Recursos Humanos.

2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

El hombre como ser individual y factor dinámico de las organizaciones, merece respeto a su individualidad, características y requerimientos.

Esta responsabilidad sobre los recursos humanos de las organizaciones, fue aceptada inicialmente por Sheldon, Follet y Mayo, afirmando que los empresarios tenían una obligación con respecto a los trabajadores y a la sociedad, la cual había sido ignorada en la corriente Cientificista de Taylor.

En la vida de toda organización encontramos grupos de individuos que planean, organizan, ejecutan y controlan el trabajo requerido para lograr el éxito. En ausencia de material humano la organización no existiría.

De la calidad del Recurso Humano y de su adecuada distribución dentro de la empresa,

depende el buen funcionamiento de la misma; ya que el engranaje en las organizaciones es tal, que la falla de uno de sus elementos repercute en mayor o menor grado sobre la totalidad del sistema. De lo anterior se deduce la importancia de considerar a sus elementos humanos, pues si es difícil resolver problemas técnicos, económicos y aún sociales; es mucho más complejo enfrentarse con los problemas - psicológicos que se encuentran en el núcleo de la organización; debido a que los individuos tienen una serie de requerimientos por satisfacer, para lograr su completa realización. Es decir, se debe incorporar al individuo de manera integral al sistema organizacional.

La misión de conciliar y utilizar el recurso humano de manera eficaz depende del área de recursos humanos, misma que adopta políticas en base a: investigaciones científicas, técnicas de personal y de valores éticos e ideológicos.

La investigación científica fortalece y amplía a la ciencia sobre la cual se realiza - el estudio, y estos nuevos conocimientos los hace extensivos a otros campos; de ahí que la Administración de los Recursos Humanos se vea favorecida con

los conocimientos y experiencias de otras disciplinas como lo son:

1.- La INGENIERIA INDUSTRIAL con:

- Estudios de tiempos;
- Estudios de movimientos;
- Sistema de incentivos;
- Valoración de tareas, para la fijación de tarifas básicas;
- Intento de selección científica, y
- Adiestramiento de los trabajadores.

2.- La SICOLOGIA con:

- Dinámica de grupos o estudio de grupos formales e informales;
- Técnicas de sociometría, para integrar buenos grupos de trabajo de acuerdo con la preferencia de compañeros, y;
- Análisis de autoridad, aureoracia y movilidad.

3.- La ANTROPOLOGIA con:

- Estudio de cultura y subcultura;
- Estudio de formas de comportamiento tales como: costumbres, ritos y tecnología de los grupos humanos.

4.- El DERECHO, básicamente, con la reglamentación de las relaciones obrero-patronales.

- 5.- La ECONOMIA, ha aportado conceptos tan importantes en la Administración como son: mercado de trabajo, oferta y demanda, capital humano, escasez, demanda de mano de obra, y la influencia de los salarios sobre la producción y los costos.
- 6.- Las MATEMATICAS con:
- La aplicación de la Estadística en la toma de decisiones, y
 - La aplicación de los modelos de regresión a las curvas de salarios, en la valuación de puestos.

La corriente de los Recursos Humanos a su vez, ha contribuido con teorías económicas y conceptos morales, en base a los cuales, se ha visto que: es tal la importancia de los recursos humanos que cualquier Investigación Científica al respecto puede ayudar a comprender la incógnita del comportamiento del individuo dentro de la organización.

3. NECESIDAD DE UN ESTUDIO ESPECIFICO.

"APRECIAR AL HOMBRE, COMO EJECUTOR DE SU TRABAJO, ES INDISPENSABLE, YA QUE LA ACTUACION DEL INDIVIDUO SE VERA REFLEJADA EN EL DESARROLLO GENERAL DE LA EMPRESA".

El individuo, al formar parte de una organización posee una serie de características y éstas hacen que cada trabajador sea diferente a los demás, aunque ocupen el mismo puesto. La manera en que manifiestan estas características hacen que un trabajador sea considerado como un elemento bueno o malo, de ahí que se busquen los medios de conservar y/o mejorar las características del personal.

Actualmente, las empresas emplean técnicas que auxilian en la importante labor de conocer la "calidad" del personal con que cuentan. Una de las técnicas existentes con este fin es la Calificación de Méritos, misma que recibe distintas denominaciones, entre ellas: Evaluación del Rendimiento, Medición del Desempeño, Valoración del Personal, Medición de la Eficiencia, etc.

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), nombra a ésta técnica Evaluación de Méritos, definiéndola como: "El proceso de calificación de la conducta laboral del personal, llevado a cabo en forma sistemática por el supervisor."

Andrea Zerilli la define: "La Valeración del Personal es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra (por sus características personales y/o por su prestación) con respecto a la organización de la que forma parte, expresado - periódicamente conforme a un preciso procedimiento - por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo."

El nombre que se utilizará en ésta investigación será el de Calificación de Méritos; mismo que se conceptualiza de la siguiente manera:

"Es una técnica que pretende apreciar en forma objetiva la eficiencia del individuo en su desempeño dentro de la organización."

La práctica general demuestra que la Calificación de Méritos sirve de complemento a la valuación de puestos; así también algunos autores consideran que la actuación de las personas no puede -

ser realmente apreciada si no se toma en cuenta, a su vez, los implementes de trabajo o cualquier otro factor que influya en el desempeño del mismo.

Sus principales aplicaciones son en:

- La observación del rendimiento del empleado.
- La comparación del trabajo realmente ejecutado con las actividades asignadas al puesto.
- La creación de un sistema de incentivos.
- La orientación a la dirección en la toma de decisiones acerca de: traslados, ascensos, despidos, aumentos de sueldos y selección de nuevos empleados.
- Poner al descubierto los puntos fuertes y débiles de cada calificado.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Determinar necesidades generales de toda una sección, taller o departamento.
- El criterio para decidir la admisión o rechazo de los empleados que están en período de prueba.
- Verificar la eficiencia de los adiestramientos llevados a cabo.

Por lo anteriormente expuesto se hace patente la importancia que tiene esta técnica y las repercusiones que de ella se derivan. Por lo tanto se ha detectado la necesidad de conocer como se practica actualmente en las organizaciones y sus perspectivas de aplicación.

4. A QUIENES PUEDE INTERESAR.

Por el campo de aplicación y las características propias de la Calificación de Méritos, en el presente punto, se pone de manifiesto la utilidad para las personas estrictamente vinculadas con los Recursos Humanos.

Algunas de estas personas en que puede y debe despertar interés, son:

- Los Directivos de Empresa y Supervisores:

Porque les brinda un juicio acerca de las características favorables y desfavorables de la Calificación de Méritos en la actualidad, así como los elementos de comparación de otras empresas similares en relación a su aplicación.

- Los Profesores y Estudiantes:

Porque les brinda una información acerca de cómo se lleva a cabo esta técnica en la práctica, pudiendo establecer diferencias con la teoría; además, tratar de que conozcan las perspectivas de su aplicación y sus posibles repercusiones en los programas académicos.

- El Administrador:

Porque le proporciona información de cómo es mane-

jada la Calificación de Méritos, cuál es el objetivo con que se aplica, qué métodos son más comúnmente utilizados, con qué periodicidad y proporcionando una guía de las características que se consideran con ma yor frecuencia, así como el tipo de decisiones que se adoptan; tales como: la elaboración de programas de capacitación, de incentivos, etc.

- Los Profesionistas de las Licenciaturas de Sociología, Psicología e Ingeniería Industrial:

Por su relación constante con el elemento humano, ha ce que sea decisivo el conocimiento de técnicas enca minadas a conocer el desempeño individual de las per sonas, sus causas, relaciones e influencias en el gru po; por éste es necesario que cuenten con infor mación de cómo se realiza así como las perspectivas de la Calificación de Méritos.

- Y en general a todas aquellas personas que tienen ba jo su mando un gru po de trabajo y que por ello están en estrecha relación con el elemento humano.

Por lo tanto, es innegable que a todas estas personas les interesa conocer las perspectivas de aplicación de la Calificación de Méritos.

5. IDENTIFICACION DEL ESTUDIO.

Hay en día, la existencia de un departamento que capte, acrecente y conserve los Recursos Humanos, es indispensable y para lograr tales objetivos, desarrolla sistemas de prestaciones y servicios, y los de seguridad e higiene; así como diversas funciones, entre las que destacan:

- El reclutamiento,
- La selección,
- La capacitación,
- La inducción,
- La contratación y
- La administración de sueldos y salarios.

El hecho de proporcionar bases justas para retribuir al personal de manera equitativa, es la razón de existencia de la Administración de Sueldos y Salarios; para lo cual emplea los siguientes medios:

- Análisis de Puestos
- Valuación de Puestos y
- Calificación de Méritos.

El análisis de puestos es una declaración escrita acerca de lo que es un puesto, con sus

deberes y responsabilidades, generalmente incluye: la ubicación del puesto en la organización, la descripción de las actividades que le son propias y los requerimientos que una persona debe poseer para desempeñar ese puesto.

Sirve, no sólo para informar y recordar al empleado sus deberes, sino que es una guía para saber cómo y qué es lo que se espera de él; además, es base para seleccionar y capacitar al personal; es un medio para valorar el puesto y base de comparación entre el puesto y su ocupante, para conocer con qué eficiencia se desempeña en el mismo.

La valuación de puestos tiene como objeto el de proporcionar bases justas y objetivas de retribución, es decir, "asegura que cada empleado reciba un pago apropiado" (5) por su trabajo.

Por último, la Calificación de Méritos es un instrumento que complementa y humaniza el sistema de la Administración de Sueldos y Salarios; por medio de ella se pretende conocer el desempeño de la persona en función del puesto.

En este estudio se consideró la Calificación de Méritos enmarcada en el sector industrial, pretendiéndose indagar cómo es la aplicación

actual de la Calificación de Méritos y sus posibles perspectivas.

6. METODOLOGIA.

Las bases para lograr, de un estudio, conclusiones válidas y objetivas, se encuentran en la metodología empleada.

La metodología nos marca cómo va a realizarse una investigación, así como los pasos que han de darse para alcanzar el objetivo deseado; de ahí la necesidad e importancia de seleccionar una metodología que se adapte a los requerimientos particulares de una investigación.

El maestro Arie Garza Mercado, en su "Manual de técnicas de investigación" propone los pasos que comprende un método de estudio, (ver punto 1).

1. Elección del problema
2. Planeación del trabajo
3. Aceptación de la información
4. Interpretación de la información
5. Redacción del escrito

Mismos que amplía de la siguiente manera:

1. Elección del problema

- 1.1. Elección del campo de investigación
- 1.2. Elección de métodos de trabajo
- 1.3. Elección de técnicas de trabajo
- 1.4. Elección de tópicos específicos
2. Planeación del trabajo
 - 2.1. Preparación de una bibliografía provisional
 - 2.2. Planteamiento de hipótesis
 - 2.3. Definición del problema
 - 2.4. Formulación del esquema para el acopio de datos
 - 2.5. Programación del trabajo
3. Acopio de la información
 - 3.1. Preparación de la bibliografía del trabajo
 - 3.2. Lectura anotación de obras
 - 3.3. Clasificación y codificación de las notas

Este tercer punto se refiere a la recopilación de información en la parte teórica, misma que en su parte práctica adopta las siguientes variantes.

3. Acopio de la información
 - 3.1. Preparación de un directorio para el envío de cuestionarios
 - 3.2. Estructuración de cuestionarios
 - 3.3. Prueba del cuestionario
 - 3.4. Edición e impresión del cuestionario
 - 3.5. Envío de cuestionario
 - 3.6. Envío de recordatorio

- 3.7. Recepción de las copias del cuestionario
- 3.8. Tabulación del cuestionario
4. Interpretación de la información
 - 4.1. Análisis de la información
 - 4.2. Crítica de la información
 - 4.3. Síntesis: Establecimiento de conclusiones y/o recomendaciones
5. Redacción del escrito
 - 5.1. Formulación de un esquema para la redacción
 - 5.2. Redacción del borrador
 - 5.3. Revisión del borrador

Este proceso posee una configuración flexible misma que se acepta de antemano y más aún - si se considera que la presente investigación contempla dos puntos principales: teórico-práctico. Haciendo de la aclaración de que en la parte de acopio de información práctica no se enviarán cuestionarios, ni por lo tanto, recordatorios; sino que se pretende - realizar entrevistas directas auxiliados de un formato o cuestionario.

7. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.

Para fines de este seminario de investigación entenderemos por alcance el establecimiento de límites dentro de los cuales se desarrollará; mismo que se ha dividido en dos áreas:

Area física y

Area a estudiar.

Area Física:

El área física comprenderá los principales centros industriales en donde se pretende realizar esta investigación y entre los cuales se encuentran los situados en:

- Tultitlán, Tlalnepantla, Naucalpan, Xalostec y la Presa San Juan Ixhualtepec, en el Estado de México, así como;
- Industrial Vallejo, San Juan de Aragón, Col. Anáhuac y Zonas Centro y Sur del Distrito Federal.

En estos centros industriales se elegirán a aquellas empresas consideradas grandes en su giro o dentro del ramo industrial.

Se consideró el ramo industrial por ser un factor determinante para el desarrollo de un país. Eligiéndose centros industriales porque en ellos se encuentran situadas el mayor número de grandes empresas.

La magnitud de las empresas se consideró al saber que las grandes industrias cuentan con los recursos tanto humanos como materiales, mismos que son necesarios para implantar, mantener y desarrollar un Sistema de Calificación de Méritos; situación que no se presenta en las pequeñas y medianas.

Area a Estudiar:

El área a estudiar se refiere a la parte de la Administración de Sueldos y Salarios que se desea indagar.

Como se indicó en el punto 5 la Administración de Sueldos y Salarios se vale de tres instrumentos: análisis de puestos, valuación de - puestos y Calificación de Méritos para alcanzar sus objetivos.

Nuestra investigación abarcará únicamente la Calificación de Mérites, la cual es considerada como un complemento para el análisis y la valuación y no por ello menos importante, ya que a través de ella, podemos conocer el desempeño del individuo frente a su trabajo.

8. CRITERIOS PARA LA SELECCION DE LA MUESTRA.

Para realizar este estudio, dentro de los centros industriales determinados en el área física y seleccionar de ellos las empresas más importantes, se establecieron varios criterios:

Importancia Social.

Entendiendo por importancia social, al conjunto de beneficios que se obtienen de las empresas a través de la elaboración de sus productos.

- Si satisfacen necesidades sociales, como las de alimento, vestido, etc.
- Si contribuyen con el mejoramiento y la conservación de la salud.
- O bien, forman parte de la industria básica de un país, como las industrias de hierro y del acero y los fabricantes de maquinaria, herramientas y equipo pesado; mismas que contribuyen con la entrada de divisas ya que algunas de ellas realizan exportaciones.

Capital.

Este factor no es siempre dado a concer por las empresas, además de que no existe un criterio fije acerca de la magnitud de una empresa, en relación al capital; pero se acepta que en algunas - cases, con un capital de cinco millenes de pesos ya pueden ser consideradas grandes industrias.

De ahí que se tratará de obtener in-fermación de las empresas consideradas más grandes e importantes dentro de su giro e tipo de actividad - que desarrolla.

Personal a su Servicio.

Al considerar el personal al servicio de una empresa, se ve en la necesidad de que en aque-llas que cuentan con un gran número de obreros, em-pleados y/o directivos, se apliquen técnicas que - den una visión más objetiva acerca del desempeño del individuo frente a su trabajo; ya que resulta imposi-ble que a "simple vista" un jefe conozca la calidad de tedes y cada uno de sus colaboradores.

Situación que en las empresas media nas y pequeñas se ve modificada, ya ~~que~~ en ellas, existe un trato más directo entre las personas y , por lo tanto, la oportunidad de saber cómo se desa rrolla cada una de sus elementos; apreciación que deberá estar respaldada por la aplicación de técni cas como la Calificación de Méritos.

Accesibilidad.

Este criterio viene a complementar a los otros tres, ya que si una industria no se presta a proporcionar información y aunque sea - grande e importante quedará excluida de la inves tigación.

Todos estos criterios serán conside rados en conjunto, ya que se complementan entre - si, para designar si una industria es importante o no en este estudio.

FUENTES PARA EL ESTUDIO.

Se contó con:

- CONCAMIN, de donde se obtuvo un listado de las Cámaras y Asociaciones Industriales, a un nivel nacional.
- Las cámaras y asociaciones proporcionaron, a su vez, un directorio de las principales empresas que agrupan; y en base a cada directorio, se formuló un listado de empresas para estudiar.
- Este listado de empresas se complementó con algunas industrias que no estaban inscritas - en las cámaras o asociaciones; pero que en base a los criterios antes mencionados, quedaren incluidas en la investigación.

LISTADO DE EMPRESAS.

Xerex de México, S.A. de C.V.
 Indetel e ITT
 Acere Selar, S.A. de C.V.
 Campos Hermanos, S.A.
 Bujías Champion de México, S.A. de C.V.
 I B M de México, S.A.
 Olivetti Mexicana S.A.
 Fábrica Nacional de Lija, S.A. de C.V.

Cementos Telteca, S.A.
 Colgate Palmolive, S.A.
 Cementos Cruz Azul
 Bacardí, S.A.
 Siemens de México, S.A.
 Fca. de Papel Loreto y Peña Pebre, S.A.
 Cía. Hulera Euzcadi, S.A.
 Bayer de México, S.A.
 Ciba Geigy, S.A. de C.V.
 Van Heussen de México, S.A.
 Grupo ICA. División Construcciones Urbanas:
 - Construcciones, Cenducciones y Pavimentos, S.A.
 - Estructuras y Cimentaciones, S.A.
 - Slip-Form de México, S.A.
 - CYP/Jalisco
 - IASA/Acapulco
 - Pret, S.A.
 - Ingeniería y Puertos, S.A.
 - EYLA/Costa Rica.
 General Electric de México, S.A.
 Union Carbide Mexicana, S.A.
 Mexicana de Aviación, S.A.
 Chrysler de México, S.A.
 General Motors de México, S.A. de C.V.
 Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. de C.V.
 Volkswagen de México, S.A. de C.V.
 Celanese Mexicana, S.A.
 Cervecería Modelo, S.A.
 3 M
 Teleindustrias Erickson, S.A.
 IEM S.A.
 Asbestos de México, S.A.
 Dupont de México, S.A. de C.V.

Industrias Monterrey, S.A.
Pedro Demecq México, S.A de C.V.
Ayotla Textil
I.C.I. de México, S.A. de C.V.
Tequila Cuervo, S.A. de C.V.
Cendumex, S.A.
General Feed de México, S.A.
Sabritas de México, S.A.
Electrica Garrard, S.A.
Nevare Internacional S.A.
Kimberly Clark de México, S.A.
H'STEEL de México, S.A.
Seagram's de México, S.A.
Vidriera Mexicana, S.A.
Cerveceria Mectezuma de México, S.A.
Johnsen & Johnsen, S.A.
Eaton Manufacturera de México, S.A.
Industria Mexicana de Reactores, S.A.
Heney-well Bull de México, S.A.
Aven Cosmetics, S.A de C.V.
NCR de México, S.A.
Aceros Esmaltados (ACROSS), S.A.
Cobre de México, S.A.
Bimbe, S.A.
Kraft Feed, S.A.
Square D de México, S.A.
Kodak de México, S.A. de C.V.
Pelycidsa, S.A.
Kelvinator, S.A.
Laborateries Terrier, S.A.
Sherwin Williams, S.A. de C.V.

Stan-Home de México, S.A.
Ceras Johnsen, S.A.
Berg and Beck, S.A.
Nacional Automotriz Ford, S.A.
Alcan Aluminio, S.A.
Shering, S.A.
Hilos Timón, S.A.
Astrevex, S.A.
Metalúrgica Almena, S.A.
Comercio Industrial, S.A.
Eje Stractivos, S.A.
Camerontren Works de México, S.A.
Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, S.A.
Herramientas Green-field, S.A.
Nichelsen Mexicana, S.A.
Sandvik de México, S.A de C.V.
Cía. Simmens, S.A de C.V.
Editorial Perrua, S.A.
Fábrica de Jabones "La Corona", S.A.
Corperación Textil Mexicana, S.A.
Teneria Temole, S.A.
Cía. Industrial del Cuero, S.A.
Teneria Veston, S.A.
Cía. Hulera Good Year Oxo, S.A.
General Pope, S.A.
Cyanamid, S.A. de C.V.
Grupo Industrial Interamericano, S.A.
Puritan, S.A.
Control Data de México, S.A.
Digita Victor, S.A.
Galas de México, S.A.

Fibras Sintéticas, S.A.
Papeles y Cartones de México, S.A.
Tequila Sauza, S.A.
CIDSA, S.A.
Industrias Berel, S.A.
Face, S.A.
Ray-O-Vac, S.A.
LILI-LEDY de México, S.A.
Automanufacturas, S.A.
Cementos Anahuac, S.A.
Kennamex, S.A. de C.V.
Asea, S.A.
Jabones Fines, S.A.
Productos Puente, S.A.
Empacadora los Reyes, S.A.
Raimsa.
Olimpia, S.A.
Laboratories Leroy, S.A.
Pisos Alfer, S.A.
Crown Cork de México, S.A.
Philips Mexicana, S.A.
Shulten de México, S.A.
Hoover de México, S.A.
Vites de México, S.A.
Clevite de México, S.A.
Amsco, S.A.
CBS/Columbia Internacional, S.A.
Merck de México, S.A.
Cementos Apasco, S.A.
Arrow de México, S.A.
Central de Industrias, S.A.
Roche Laboratories, S.A.
HYLSA

Electrolux, S.A. de C.V.
Cerillera "La Central", S.A.
ICN Farmaceutica, S.A.
Cfa. Perferadera México, S.A.
Cierres Ideal, S.A.
Ron Castillo, S.A.
Firestone "El Centenario" S.A.
Bristol, S.A.
Richter Laboratorie, S.A.
Productos Pelikan, S.A.
Singer Mexicana, S.A.
Grupe Roussell, S.A. de C.V.
Artículos Mundet, S.A.
Bicicletas de México, S.A.
Empacadera Lema Linda, S.A.
Philco Mexicana, S.A.
Kendall de México, S.A. de C.V.
Blanco Lilly, S.A.
Mc Nal. de México, S.A.
Cutler Hammer, S.A.
IPANASA.
Richardson Merrel, S.A.
IBERIA, Líneas Aereas de España.
LUFTHANSA, Líneas Aereas Alemanas.
EASTERN Air Lines, S.A.
PANAMERICAN, Air Lines.

9. HIPOTESIS.

Hasta aquí se ha dado a conocer que esta investigación se enfocará directamente al estudio de la Calificación de Méritos en las grandes empresas del ramo industrial. Así pues, ahora prosigue exponer, qué es lo que, sujeto a comprobación, se espera encontrar en esta investigación.

Este conjunto de ideas preconcebidas, sujetas a comprobación, configuran nuestra hipótesis

La hipótesis fundamental en este estudio es que:

"Actualmente la principal aplicación de la Calificación de Méritos, en las organizaciones industriales, es a un nivel empleado y no en obreros y/o directivos."

Entendiéndose por nivel empleado, no en el estricto sentido de trabajador de confianza; sino refiriéndose a todas aquellas personas que desempeñan labores de oficina e administrativas, in-

cluyendo en algunas casas a supervisores y vendedores y excluyendo a los dos o tres primeros niveles jerárquicos de la estructura orgánica, según la empresa de que se trate.

Al tratar de comprobar esta hipótesis, surgen interrogantes que auxiliarán en la obtención de una conclusión clara y válida:

¿Cómo es la aplicación actual de la Calificación de Méritos?

¿Cómo se ve influenciada la aplicación de esta técnica, por situaciones económicas, sociales y políticas, como lo son: la idiosincrasia del mexicano; la intervención de los sindicatos y la reciente política implantada por el gobierno federal, al instituir la revisión anual de los salarios mínimos, así como, la revisión, también anual de los contratos colectivos?

¿Por qué razón se da así, en la práctica?

¿Es verdadera o falsa esta Hipótesis?

¿Qué proyecciones de aplicación tiene la Calificación de Méritos?

Aunque innegable sea la utilidad de la Calificación de Méritos; desde luego, adaptada a

la realidad de cada empresa, creemos en esta Hipótesis y más aun al considerar que:

- A un nivel obrero, el principal motivo que hace ineoperante la Calificación de Méritos, es el sindicato; ya que algunos de los principales objetivos de esta técnica, son el de otorgar aumentos de sueldo y realizar ascensos, en base a los resultados obtenidos por un individuo; y como la mayoría de los sindicatos establecen que si a una persona sindicalizada se le da la oportunidad de ascender, o bien, se le proporciona un aumento de sueldo, todas las demás personas sindicalizadas y a su mismo nivel jerárquico pueden reclamar ese aumento de sueldo o ascenso, sin importar al sindicato los méritos particulares. Así encontramos, la existencia de tabuladores y escalafones que repercuten en los objetivos de la Calificación de Méritos y quizá en la aplicación o no aplicación de la misma.

- Por otra parte, a un nivel directivo, no siempre se admite la necesidad de verificar el desempeño de las personas que ocupan los más altos niveles. Así como también, suponemos que existe un temor a ser evaluados, ya que los puestos directivos no siempre

están ocupados por las personas más capaces, sino que están cubiertos por parientes y/o amigos de - los socios mayoritarios de la organización; o bien, porque ya han sido evaluados a través de su trayectoria y por lo tanto, se ve limitada o modificada - la aplicación de la Calificación de Méritos.

10. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

En este punto se expondrán dos temas principales:

El planteamiento del problema y como conclusión, el objetivo de la investigación.

Planteamiento del Problema.

En todos los tiempos se ha tratado de conocer la calidad del elemento humano con que cuenta una organización. Actualmente existen instrumentos que auxilian en esta importante labor.

La Calificación de Méritos como principal exponente de estos instrumentos y por los be-

beneficios que proporcione, debe aplicarse a todos los niveles y no limitar su aplicación a determinados grupos.

En el caso de los obreros, con la intervención del sindicato, principalmente en la negociación de aumentos de sueldo; el beneficio que se obtiene es para todas sus agremiadas, al ser así el obrero ya no se interesa en realizar sus labores de manera eficiente, lo cual provoca la pasividad del obrero y aún más, una apatía hacia la organización, por que de todas maneras va a recibir su aumento. Pero no por eso, deben dejar de utilizar la Calificación de Méritos a este nivel, sino que por el contrario, se debe incrementar y establecer un sistema apoyado por el sindicato, o bien, si éste no la acepta utilizarla con objetivos modificados de tal manera que beneficien tanto a la organización como a los obreros.

La aplicación a nivel directiva, de la Calificación de Méritos, se justifica ampliamente al desear conocer la capacidad con que las personas dirigen el destino de la organización, ya que de ellos depende obtener una mayor eficiencia de todos los recursos con que cuenta la empresa.

El nivel empleado no tiene directamente las presiones de un sindicato, ni la responsabilidad de la dirección de la empresa; actúan más bien, como colaboradores de los niveles superiores, lo cual hace necesario que se cuente con un personal eficiente y adecuado a los requerimientos de la empresa.

Por lo tanto, debe aplicarse la Calificación de Méritos a todos los niveles, tratando de conciliar los intereses de todos los miembros de la organización; ya que a través de esta técnica, pueden otorgarse premios por el esfuerzo especial que un individuo realice en su trabajo; así como detectar necesidades de capacitación o entrenamiento y si es necesario crear un programa que otorgue incentivos para motivar al personal.

Objetivo.

A pesar de las razones anotadas anteriormente, nosotros creemos que en la práctica indus

trial mexicana. "La Calificación de Méritos se aplica más a nivel empleado que en directivos u obreros."

En conclusión, el objetivo de la investigación, será el de lograr la verificación de esta hipótesis a través de la aplicación combinada de entrevista-cuestionario como medios de recopilación de datos; así como, el conocer las posibles perspectivas de aplicación de la Calificación de Méritos - en los distintos niveles operativos.

Las principales variables detectadas y que se afrontarán para captar la información son:

- La accesibilidad de las empresas por la existencia de políticas que no permitan otorgar información.
- La accesibilidad de las personas, ya que algunas de ellas son renuentes a mostrarse ante el público que los visita, quizá por temor a que sus conocimientos no sean lo suficientemente amplios, así como también por la "cantidad de trabajo" que pudieran tener en esos momentos.

- La lejanía de algunos centros industriales circundantes al Distrito Federal sobre los cuales hubiera sido importante levantar encuestas; y
- Por la existencia de empresas cuyas plantas no están situadas en los centros industriales establecidos y sólo cuentan con oficinas en esta área; por lo que, la información proporcionada, tal vez no incluya a los obreros y éste, distorsiona la información respecto a este nivel.

11. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

Dentre de la gran variedad de instrumentos con que se cuenta para realizar una investigación, seleccionamos des de ellos; por prestarse a una retrealimentación mayor, por existir flexibilidad en la comunicación, por la rapidez en su aplicación y por lo práctico de su realización; utilizaremos la entrevista y el cuestionario.

Se conjuntaron ambos instrumentos, - porque en el cuestionario se pierde la oportunidad de una exploración más detallada, por lo que, con el auxilio de la entrevista se puede eliminar este inconveniente en alto grado; además que, con la entrevista se pueden formular preguntas de auxilio y apeyo para la captación de la información deseada.

El cuestionario se formuló con preguntas combinadas de tipo cerrado, y de opción múl

multiple, teniendo presente, que en éstas pueden existir dos o más respuestas; incluyendo preguntas de verificación de respuestas.

Previamente a la aplicación de la entrevista-cuestionario se realizó una prueba piloto, con el fin de detectar los posibles errores u omisiones que obstaculizaran la obtención de la información que se pretende. Así se detectó que:

- Se deberían formular preguntas con un lenguaje muy claro.
- No deberían plantearse varias preguntas en una misma.
- Se debería eliminar sugerencias de respuestas.
- Se debería incluir un instructivo que auxiliara al cuestionario.
- Se debería garantizar el anonimato tanto de las empresas como de las personas que proporcionaran información.

En base a la prueba piloto efectuada, se procedió a realizar el cuestionario definitivo - cuyo formato va acompañado con un instructivo y una carta proporcionada por la Secretaría de Personal - Decente de la Facultad de Contaduría y Administración; los cuales presentamos a continuación:



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA

A QUIEN CORRESPONDA:

Suplico a usted conceda a los alumnos que se mencionan al calce y que estudian en esta Facultad el 8º semestre de la carrera de Licenciado en Administración, una entrevista, así como toda la información y ayuda que le sea posible, ya que están elaborando, bajo la supervisión del señor profesor LAE Ramón Amezcua Vázquez, su tesis profesional titulada "Enfoque actualizado de la Calificación de Méritos en el ramo industrial".

Agradezco la atención que se sirva usted -- prestar a nuestros alumnos y aprovecho la oportunidad para ponerme a sus órdenes.

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 31 de mayo de 1976.

CP. Ma. Teresa S. R. de Bracho
Secretario.

SECRETARIA DE
PERSONAL DOCENTE

ALUMNOS

José Luis Acosta Rivas
Ma. de la Luz Candelas Ramírez
Rogelio Piedras Vargas
Ma. del Carmen Mendoza Castillo

Nº de Cuenta.
7000572-9
7003909-4
7015214-6
7370949-5

MTB'crc.

I N S T R U C T I V O

El presente cuestionario se dirige:

- Al jefe o gerente de Personal o de Relaciones Industriales; o bien,
- Al encargado de la Administración de Sueldos y Salarios

Dicho cuestionario consta de una serie de preguntas, las cuales pueden contestarse con una simple marca (X) y en caso necesario con LETRA DE MOLDE.

Es posible que algunos tecnicismos incluidos en el cuestionario los maneje(n) Ud(s) con otros nombres. A continuación presentamos una lista de los sinónimos más frecuentemente empleados, los cuales le podrán auxiliar a contestar con mayor fluidez:

- Análisis de Puestos: análisis de tareas, análisis de las actividades, descripción de tareas.
- Valuación de Puestos: valuación de tareas.
- Calificación de Méritos: evaluación del desempeño, evaluación de la eficiencia, medición del desempeño.

La información obtenida a través de este cuestionario será utilizada única y exclusivamente para efectos de la elaboración de nuestra Tesis Profesional; la cual creemos que aportará una valiosa información, tanto para el estudiante profesional como para las empresas industriales.

Agradecemos de antemano la atención prestada y su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuáles de estos instrumentos aplican en la Administración de Sueldos y Salarios?

- Análisis de Puestos.....()
- Valuación de Puestos.....()
- Calificación de Méritos...()
- No se aplican.....()

2.- ¿A qué nivel aplican la Calificación de Méritos?

- Obrero ()
- Empleado ()
- Directivo ()

3.- ¿Quiénes realizan la Calificación de Méritos?

- Sólo el supervisor, o el jefe inmediato.....()
- El calificador y el calificado, en conjunto.....()

4.- ¿Conoce el interesado que se le está calificando?

- Si ()
- No ()

Porque:

- Es una política de la empresa.....()
- Va de acuerdo con el objetivo que se persigue con la Calificación de Méritos.....()
- Otros.....()

¿Cuáles? _____

5.- ¿Existe diálogo al realizar la Calificación de Méritos?

- Si ()
- No ()

6.- ¿Con qué periodicidad se aplica?

- 3 meses..()
- 6 meses..()
- 1 año....()
- Otros....()

¿Cuáles? _____

7.- ¿A qué características se les da mayor importancia en la aplicación de la Calificación de Méritos?

- Antigüedad.....()
- Autoridad.....()
- Calidad del trabajo.....()
- Criterio.....()
- Conocimiento de la función.....()
- Cumplimiento en el trabajo.....()
- Espíritu de equipo.....()
- Experiencia.....()
- Iniciativa.....()
- Observancia de las normas.....()
- Orden y limpieza.....()
- Puntualidad.....()
- Responsabilidad.....()
- Otras.....()

¿Cuáles? _____

- 8.- De las siguientes expresiones, ¿cuál(es) se asemeja(n) más - en cuanto a la manera de realizar la Calificación de Méritos?
- Compara a cada uno de los sujetos que se deben calificar - con todos los demás que pertenecen a su mismo grupo de tra - bajo, para juzgar si es mejor o peor que cada uno de ellos - tanto globalmente como bajo un determinado aspecto....()
 - Prevee que el calificador tenga que repartir a sus propios - empleados en cierto número de grupos, (por ejem: bueno, re - gular y malo) asignando a cada grupo no más de un cierto - número de personas.....()
 - Consiste en una lista de frases relativas a otros tantos - aspectos del individuo sobre el trabajo, entre las que el - calificador tiene que elegir las que mejor describen el - comportamiento real del empleado en el trabajo.....()
 - El individuo es juzgado en relación a varias característi - cas cada una de las cuales está subdividido a su vez en di - versos grados correspondientes a niveles de mérito estable - cidos.....()
 - El individuo hace su propia apreciación en base a metas fi - jadas y metas alcanzadas; después en una entrevista, cali - ficador y calificado discuten esta autoevaluación.....()

9.- Utiliza la Calificación de Méritos para:

- Promociones.....()
 - Transferencias.....()
 - Aumentos de sueldos.....()
 - Ascensos.....()
 - Incentivos.....()
 - Compensaciones.....()
 - Capacitación.....()
 - Otros.....()
- ¿Cuáles? _____

10.- ¿Qué características se consideran al efectuar la Califica - ción de Méritos?

Características:	Obreros	Empleados	Directivos
Iniciativa.....()	()	()	()
Autoridad.....()	()	()	()
Calidad del trabajo.....()	()	()	()
Orden y limpieza.....()	()	()	()
Puntualidad.....()	()	()	()
Cumplimiento en el Trabajo.....()	()	()	()
Conocimiento de la función.....()	()	()	()
Observancia de las normas.....()	()	()	()
Espíritu de equipo.....()	()	()	()
Antigüedad.....()	()	()	()
Experiencia.....()	()	()	()
Criterio.....()	()	()	()
Responsabilidad.....()	()	()	()
Otras.....()	()	()	()

¿Cuáles? _____

- 11.- ¿Cuáles son las fuentes de las características consideradas?
- Análisis de Puestos.....()
 - Criterio del jefe del departamento de personal.....()
 - Criterio por asesoría.....()
 - Criterio de comités especiales.....()
 - Criterio del supervisor y/o el jefe inmediato.....()
 - Otros.....()
- ¿Cuáles? _____

- 12.- Las personas que realizan la Calificación de Méritos, ¿en qué grado pueden distorcionar los resultados con sus apreciaciones personales?
- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 90% () | 60% () | 30% () | 10% () | Otros () |
| 75% () | 45% () | 20% () | 5% () | ¿Cuánto? _____ |

- 13.- ¿Los resultados se hacen del conocimiento general de los miembros de la empresa?
- Si () No ()
- Si su respuesta es afirmativa:
- De todos los calificados.....()
 - O, sólo de los mejores.....()

- 14.- ¿El calificado conoce, en base a los resultados, sus aciertos y errores?
- Si () No ()

- 15.- ¿Se comentan los resultados con el calificado?
- Si () No ()

- 16.- ¿Qué decisiones se toman en base a los resultados de la Calificación de Méritos?
- Implantación de nuevas políticas.....()
 - Elaboración de un informe general de la situación del personal.....()
 - Concesiones de aumentos y/o gratificaciones.....()
 - Elaboración de programas de capacitación.....()
 - Concesión de transferencias.....()
 - Otros.....()
- ¿Cuáles? _____

- 17.- De un 100%, ¿qué tan verídicos, le parecen los resultados obtenidos de la Calificación de Méritos?
- | | | | |
|---------|---------|----------|----------------|
| 30% () | 70% () | 90% () | Otros () |
| 50% () | 80% () | 100% () | ¿Cuánto? _____ |

- 18.- ¿Las características que se califican se establecen en función de los fines que se persiguen al realizar la Calificación de Méritos?
- Si () No ()

- 19.- ¿En base a los resultados de la Calificación de Méritos se toman un tipo de decisión específica?
- Si () No ()

20.- ¿En qué porcentaje se relacionan las decisiones que se toman, con las metas prefijadas para la Calificación de Méritos?

85% () 65% () Otros ()
75% () 55% () ¿Cuánto? _____

21.- ¿Cumple con los fines para la cual fue creada la Calificación de Méritos?

Si () No ()

Si contestó afirmativamente, ¿en cuál(es) de los siguientes aspectos ha influido?

- Elevación de la moral del trabajador.....()
- Obtención de una mayor eficiencia de la organización.()
- Elevación de la calidad del trabajo.....()
- Existencia de un empleo más racional de los Recursos Humanos.....()
- Se han evitado conflictos internos.....()
- Se ha evitado el descontento por los sueldos que reciben.....()
- Otros.....()

¿Cuáles? _____

22.- ¿Existe algún control de los resultados obtenidos de la Calificación de Méritos?

Si () No ()

Si contesto afirmativamente, de los siguientes medios ¿cuáles utilizan?

- Verifican que los resultados de la Calificación de Méritos se usen en la toma de decisiones, que influyan en el logro de sus objetivos.....()
- Controlan un informe de los aspectos positivos y/o negativos del personal respecto a: disciplina, ausencias, retrasos, etc.....()
- Verifican que las decisiones tomadas a nivel directivo, se lleven a cabo a nivel departamental.....()
- Investigan el clima prevaeciente entre personal y empresa después de efectuada la Calificación de Méritos...()
- Llevan a cabo revisiones periódicas sobre la moral y la motivación del personal.....()
- Otros.....()

¿Cuáles? _____

23.- ¿Cree usted que la labor del sindicato influya en el objetivo de la Calificación de Méritos?

Si () No ()

Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué aspectos?

- Determina las características que califican.....()
- Aumentos de sueldos.....()
- Ascensos.....()
- Otros.....()

¿Cuáles? _____

24.- ¿Cómo repercute la política de revisión anual de los salarios en el uso de la Calificación de Méritos?

- Los aumentos no se otorgarán en función de la Calificación de Méritos.....()
- La Calificación de Méritos tiende a desaparecer, sólo a nivel obrero.....()
- El objetivo de la Calificación de Méritos se ve modificado según esta política.....()
- La Calificación de Méritos se va a realizar con mayor frecuencia.....()
- Por el contrario, la Calificación de Méritos repercute en la revisión anual de salarios.....()
- Ambos se influyen y se complementan.....()
- No repercute en la aplicación de la Calificación de Méritos.....()

25.- ¿Cuenta con información acerca de la aplicación de la Calificación de Méritos, en industrias del mismo ramo o de otras industrias?

Si () No ()

Si su respuesta es afirmativa, ¿por qué medio(s)?

- Revistas especializadas.....()
- Relaciones con otros profesionales.....()
- Asociaciones y/o Colegios.....()
- Otros.....()

¿Cuáles?

Utiliza esa información para:

- Conocer la técnica más comunmente empleada.....()
- Conocer la eficiencia con que opera la Calificación de Méritos en otras empresas.....()
- Mejorar la técnica que utiliza su empresa.....()
- Asignar un valor comparativo a las características consideradas.....()
- Ampliar su criterio sobre las características más comunmente evaluadas.....()
- Otros.....()

¿Cuáles?

26.- ¿Qué perspectivas, cree usted que tiene la Calificación de Méritos?

- La Calificación de Méritos tiende a desaparecer a todos los niveles.....()
- La Calificación de Méritos se incrementará sólo a obreros, por la necesidad de conocer el rendimiento del nivel operativo.....()
- La Calificación de Méritos se incrementará sólo a nivel directivo, por depender de ellos el destino de la organización.....()
- La Calificación de Méritos debe incrementarse a todos los niveles para juzgar de manera objetiva al personal con que cuenta.....()
- La Calificación de Méritos tiende hacia la autoevaluación.....()

- La Calificación de Méritos no se aplicará por temor a la implantación de nuevos sistemas y/o por ser una técnica costosa.....()
- La Calificación de Méritos no se aplicará en tanto no se cuente con personal calificado.....()
- Su aplicación prevalecerá como base de logros en una Administración por Objetivos.....()
- Su aplicación servirá como base para enmarcar la personalidad del individuo.....()
- La Calificación de Méritos será la base de la Administración de Sueldos y Salarios.....()
- La Calificación de Méritos será la base motivacional para la implantación del Desarrollo Organizacional.....()

GRACIAS POR SU ATENCION.

PROCEDIMIENTO PARA LA RECOPIACION DE DATOS.

El grupo de trabajo se dividió en dos subgrupos, este procedimiento fue necesario para agilizar la investigación, así como para captar la mayor información posible y para poder abarcar toda el área física a estudiar.

En el proceso de recopilación de datos se debe tener presente:

- El establecimiento del "rappert".
- La realización de preguntas de sendee.
- La aplicación de la entrevista-cuestionario y
- El adecuado cierre de la entrevista.

Existiendo la posibilidad de que en algunas empresas no se pueda aplicar la entrevista-cuestionario en forma directa; entonces se verá en la necesidad de aplicar únicamente el cuestionario.

12. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Una vez efectuada la investigación en las empresas mencionadas en el punto 8, se procederá a tabular e interpretar la información obtenida a través de las entrevistas. El tabulado de la información se presentará en forma secuencial, de acuerdo al formato del cuestionario preparado para tal fin, auxiliándose con gráficas circulares, gráficas de barras, tablas y diagramas de Venn, para lograr una mayor claridad, y como consecuencia obtener conclusiones válidas.

Los resultados alcanzados fueron:

TABLA 1. SINTESIS DE LA INVESTIGACION.

No. EMPRESAS	¿SE OBTUVO INFORMACION?
109	SI
37	NO PROPORCIONARON INFORMACION PERO SI LLEVAN <u>CA</u> LIFICACION DE MERITOS. +
5	SE ENCUENTRAN EN PROCESO DE IMPLANTAR LA CALIFICA <u>CION</u> DE MERITOS.
9	NO LLEVAN CALIFICACION DE MERITOS.
160	TOTAL DE EMPRESAS SELEC <u>CIONADAS</u> .

+ Las causas por las que no proporcionaron información fueron:

- Por tener un sistema de políticas que no permiten proporcionar información.
- Por falta de tiempo por parte de la empresa, para conceder entrevistas.

A continuación se presenta el tabulado de la información obtenida de 109 - empresas.

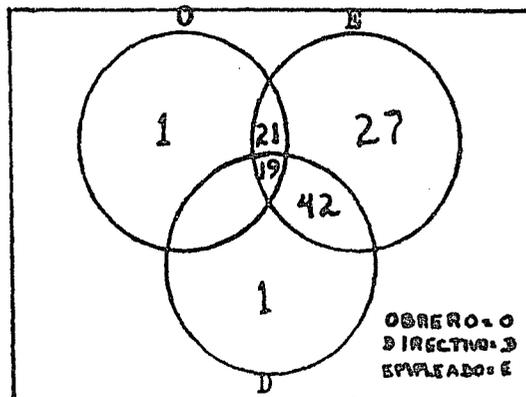
Resp. 1. De 160 empresas estudiadas, contestaron que, los instrumentos que utilizan en la Administración de Sueldos y Salaries son:

Análisis de Puestos..... en 146 empresas
 Valuación de Puestos..... " 146 "
 Calificación de Méritos... " 146 "

De un total de 160 empresas estudiadas, 146 utilizan Calificación de Méritos, es decir, de un 100 % investigado, un 90.6 % la aplican. Aunque, las empresas que proporcionaron información completa son 109; por lo que en las siguientes respuestas estas 109 empresas representarán el 100 %.

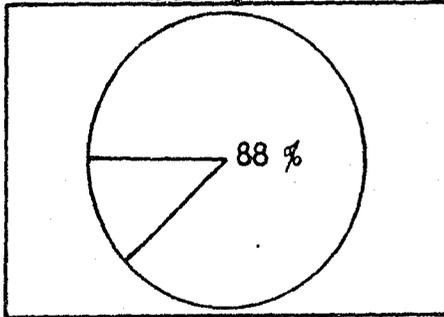
Resp. 2. La Calificación de Méritos se aplica a ni vel:

Empleado.....en 96 empresas - 88.0 %
 Directive..... " 62 " - 58.7 %
 Obrero..... " 41 " - 37.6 %

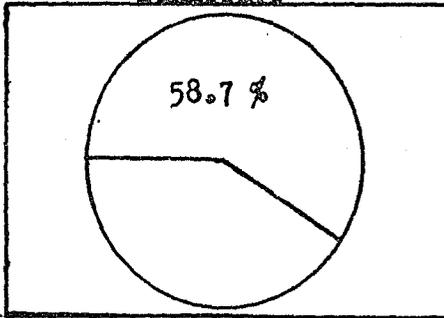


GRADO DE UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS POR NIVELES.

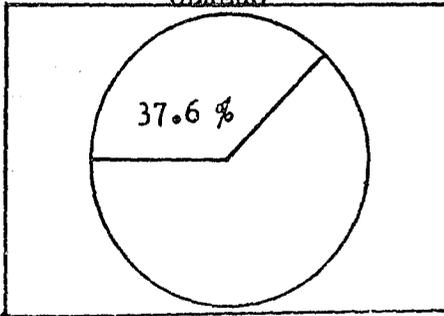
EMPLEADO



DIRECTIVO



OBRERO



GRADO DE UTILIZACION DE LA CALIFICACION DE MERITOS POR NIVELES

Resp. 3. La Calificación de Méritos es realizada por:

El jefe inmediato, sólo... en 58 empresas	-	53.2 %
El calificador y el calificado en conjunto.....	" 48 "	- 44.0 %
Se abstuvieron.....	" 3 "	- 2.7 %

Resp. 4. El interesado conoce que está siendo calificado:

Si en 85 empresas	-	77.9 %
No " 24 "	-	22.0 %

Lo conoce:

- Porque va de acuerdo con el objetivo que se persigue... en 63 empresas - 74.1 %
- Per ser una política de la empresa..... " 38 " - 44.7 %
- Otras razones fueron..... " 7 " - 8.2 %

Para que conozca sus aciertos y/o errores y, por lo tanto, que se de cuenta de la medida en que está cumpliendo con sus funciones.

Per crear un espíritu de competencia.

Per permitir que el interesado supere sus rasgos negativos.

No le conoce:

- Per ser una política de la empresa: en 12 empresas - 50.0 %
- Porque va de acuerdo con el objetivo que se persigue... " 11 " - 45.8 %
- Otras razones fueron..... " 3 " - 4.2 %

Para hacer más objetiva y menos interesada la calificación y evitar que el trabajador rinda más en esos momentos.

Para evitar conflictos.

Resp. 5. Existe diálogo al realizar la Calificación de Méritos:

Si en 72 empresas - 66.0 %
 No " 37 " - 33.9 %

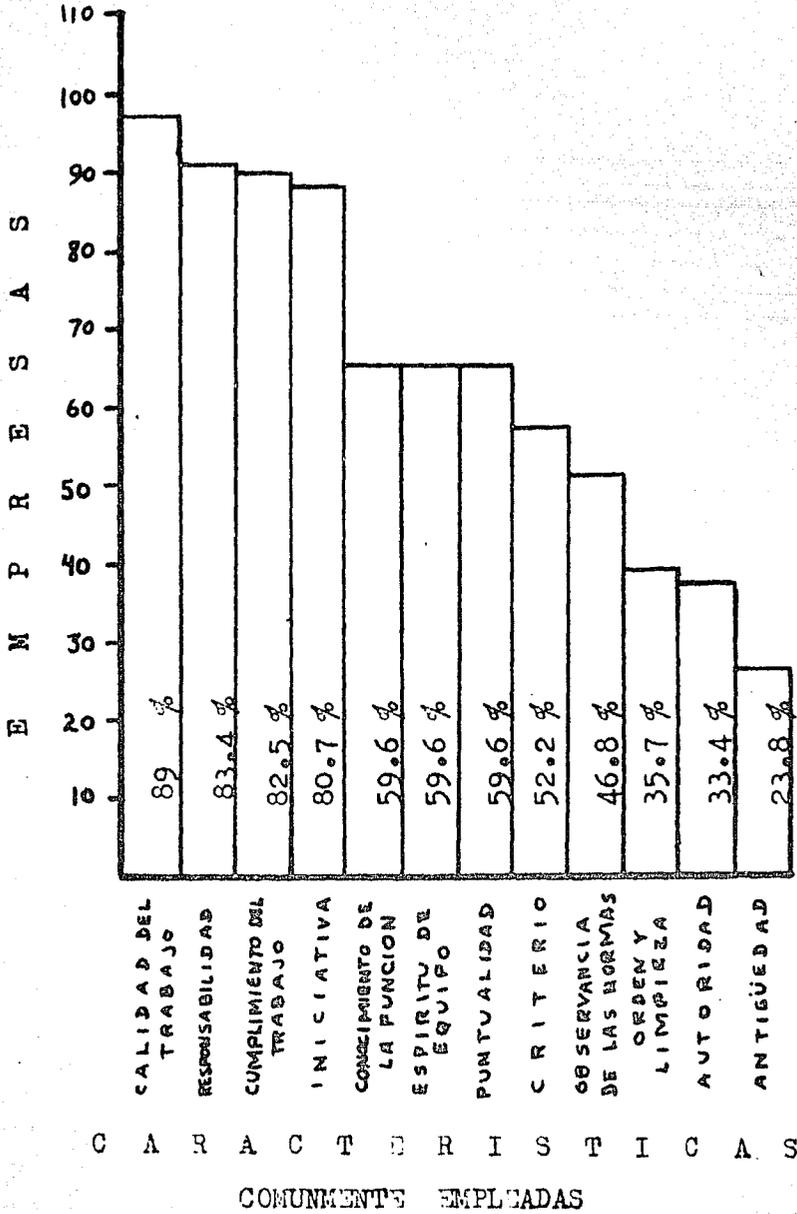
Resp. 6. La periodicidad de aplicación es:

Cada	1 mes(es)	en	1	empresa(s)	-	0.9 %
"	2 "	"	1	"	-	0.9 %
"	3 "	"	2	"	-	1.8 %
"	6 "	"	51	"	-	46.7 %
"	12 "	"	49	"	-	44.9 %
"	18 "	"	1	"	-	0.9 %
	variable	"	4	"	-	3.6 %

Resp. 7. Las características más comúnmente evaluadas son:

Calidad del trabajo.....	en 97	empresas	-	89.0 %
Responsabilidad.....	" 91	"	-	83.4 %
Cumplimiento del trabajo.	" 90	"	-	82.5 %
Iniciativa.....	" 88	"	-	80.7 %
Conocimiento de la función"	65	"	-	59.6 %
Espíritu de equipo.....	" 65	"	-	59.6 %
Puntualidad.....	" 65	"	-	59.6 %
Criterio.....	" 57	"	-	52.2 %
Observancia de las normas	" 51	"	-	46.8 %
Orden y limpieza.....	" 39	"	-	35.7 %
Autoridad.....	" 37	"	-	33.9 %
Antigüedad.....	" 26	"	-	23.8 %

109 empresas = 100 %



Otras características evaluadas son:

Logro de objetivos
Cantidad de trabajo
Actitud
Deseo de superación
Adaptabilidad
Comunicación
Confiabilidad
Cooperación
Dirección del trabajo
Planeación del trabajo
Administración u organización
Asistencia
Habilidad
Solución de problemas
Logros especiales

Al elaborar la pregunta 7 , se seleccionaron estas características sin importar el nivel en que se pudiera aplicar, pero se observó en textos de Administración de Personal, ver referencias (5), (6) y (8), que estas características tienden a aplicarse a nivel empleado.

Resp. 8. Con la finalidad de conocer el método más comúnmente empleado, se formuló esta pregunta; estableciendo que cada uno de estos métodos, se pueden llevar en forma simple o combinada con dos o más.

Primera opción. Emplea los Métodos per Comparación, donde confronta a cada uno de los sujetos que se deben calificar con todos los demás que pertenecen a su mismo grupo de trabajo, para juzgar si es mejor o peor que cada uno de ellos, tanto globalmente como bajo un determinado aspecto..... en 20 empresas

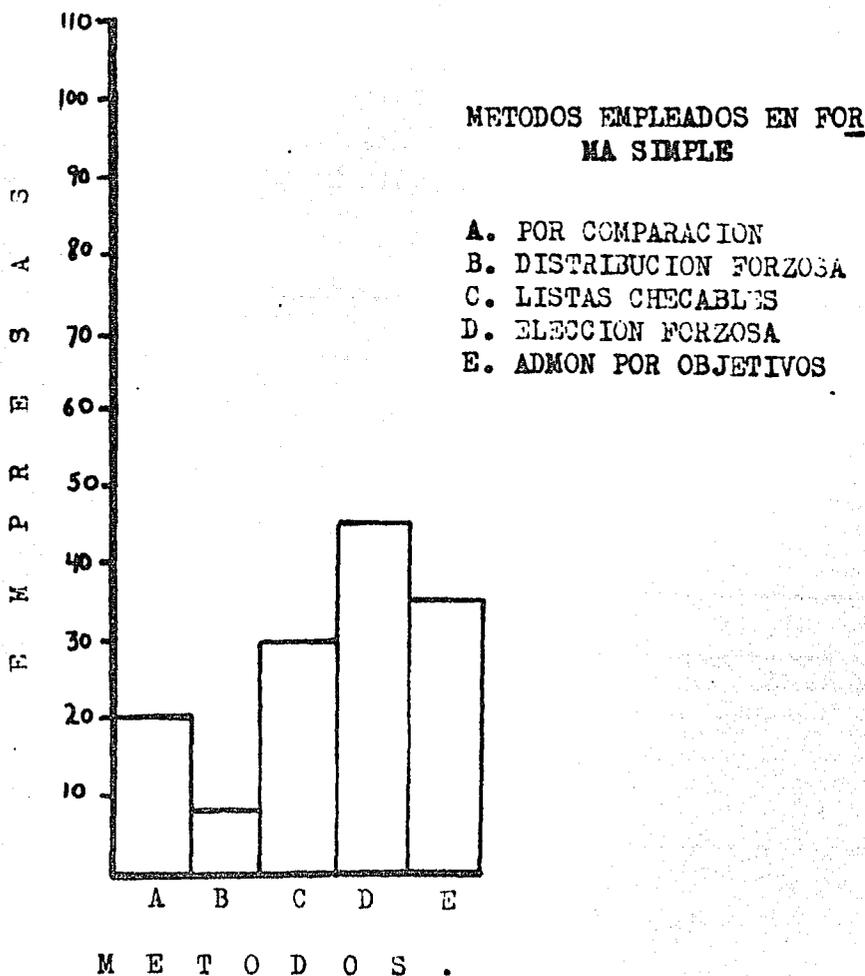
Segunda opción. Es el Método de Distribución Forzosa que prevee que el calificador tenga que repartir a sus propios empleados en cierto número de grupos (por ejemplo: bueno, malo y regular) asignando a cada grupo no más de cierto número de personas.
..... en 8 empresas

Tercera opción. Empleando a los Métodos de Listas Checables, consistentes en una lista de frases relativas a otros tantos aspectos del individuo sobre el trabajo, entre las que el calificador tiene que elegir las que mejor describen el comportamiento real del empleado en su trabajo..... en 30 empresas

Cuarta opción. Emplea los Métodos de Elección Forzosa, en los cuales, el individuo es juzgado en relación a varias características cada uno de los cuales está subdividido a su vez en diversos grados correspondientes a niveles de mérito establecidos. en 45 empresas

Quinta opción. Es el método establecido en la Administración por Objetivos, en el que el individuo hace su propia apreciación, en base a metas fijadas y metas alcanzadas; después en una entrevista, calificador y calificado discuten esta autoevaluación.
 en 35 empresas

Estas cifras representan combinaciones de los métodos entre sí.



Resp. 9. Utilizan la Calificación de Méritos para:

Aumentos de sueldo.....	en 104 empresas	- 94.4 %
Promociones.....	" 92 "	- 84.4 %
Ascensos.....	" 63 "	- 57.8 %
Capacitación.....	" 62 "	- 56.8 %
Incentivos.....	" 50 "	- 45.8 %
Compensaciones.....	" 21 "	- 19.2 %

Otros usos son:

Para desarrollo de potencial humano.....	3
Para toma de decisiones sobre reclu- tamiento y selección.....	2
Para realizar el inventario de Re- cursos Humanos.....	1
Para otorgar aguinaldos.....	1

Resp. 10. En la respuesta 7, se consideraron algunas caracte-
rísticas como las más importantes y a un nivel ge-
neral en las empresas investigadas; pudiendo esce-
ger cada empresa, las características más relevan-
tes.

En esta respuesta, las características que se con-
sideran son tomadas por niveles (obrero, empleado
y directivo) sin considerar el orden de impertan-
cia que representan para cada empresa.

Los resultados obtenidos a través de esta encues-
ta fueron:

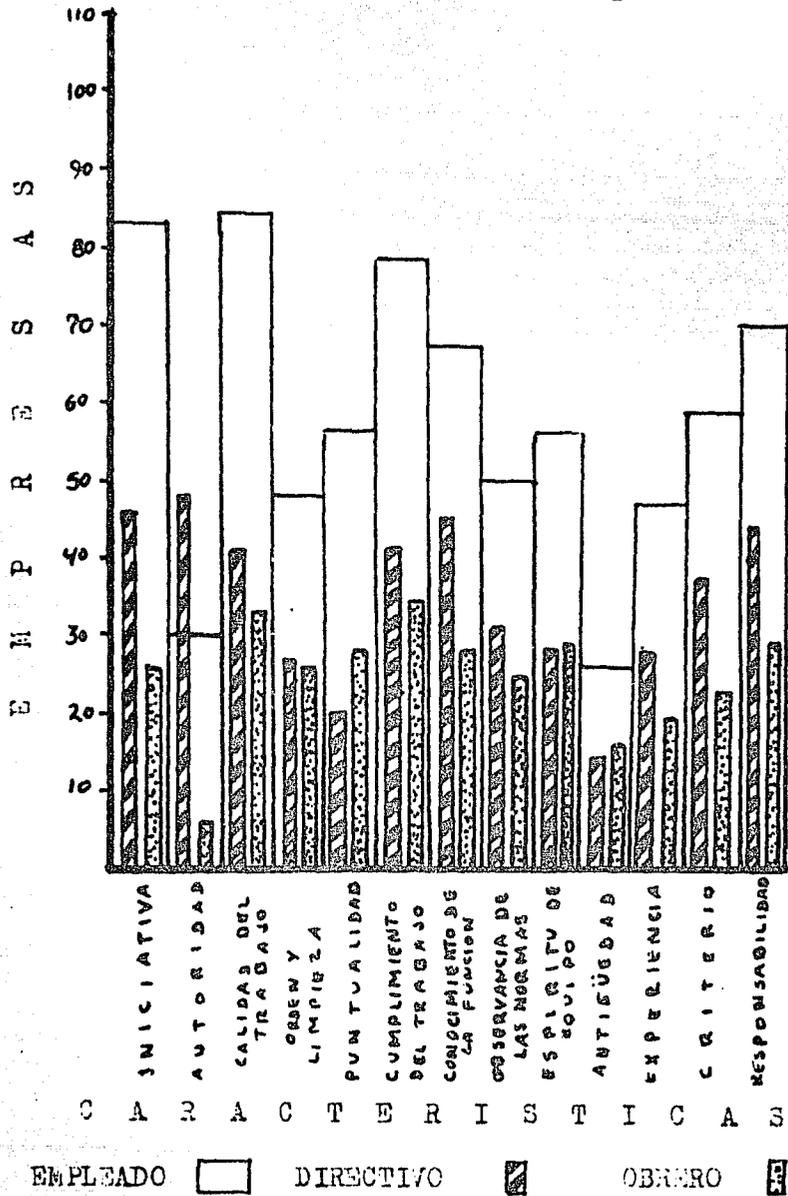
Características	Obrero	Empleado	Directivo
Iniciativa.....	26	83	46
Autoridad.....	6	30	48
Calidad del trabajo.	33	84	41

Características	Obrero	Empleado	Directive
Orden y limpieza.....	26	48	27
Puntualidad.....	28	56	20
Cumplimiento en el trabajo.....	34	78	41
Conocimiento de la función.....	28	67	45
Observancia de las normas.....	25	50	31
Espíritu de equipo...	29	56	28
Antigüedad.....	16	26	14
Experiencia.....	19	47	28
Criterio.....	23	58	37
Responsabilidad.....	29	70	44

Otras características son:

Cantidad de trabajo..	4	2	-
Logro de objetivos...	1	7	7
Actitud.....	1	5	-
Comunicación.....	-	3	2
Confiabilidad.....	-	1	1
Logros especiales....	-	4	1
Deseo de superación..	-	3	1
Adaptabilidad.....	1	2	1
Cooperación.....	-	3	2
Dirección de trabajo.	-	2	1
Planeación de Trabajo	-	2	1
Solución de problemas	-	2	2
Administración u orga nización.....	-	3	1
Asistencia.....	1	1	-
Habilidad.....	-	2	-

109 empresas = 100 %



USO DE LAS CARACTERÍSTICAS POR NIVELES

Resp. 11. Las fuentes de las características consideradas son:

- El criterio del jefe del departamento de personal... en 68 empresas - 62.4%
- El análisis de puestos..... " 62 " - 57.8%
- El criterio del supervisor y/o del jefe inmediato..... " 49 " - 44.9%
- El criterio de comités especiales..... " 33 " - 30.3%
- El criterio por asesoría... " 15 " - 13.8%

Otros criterios son:

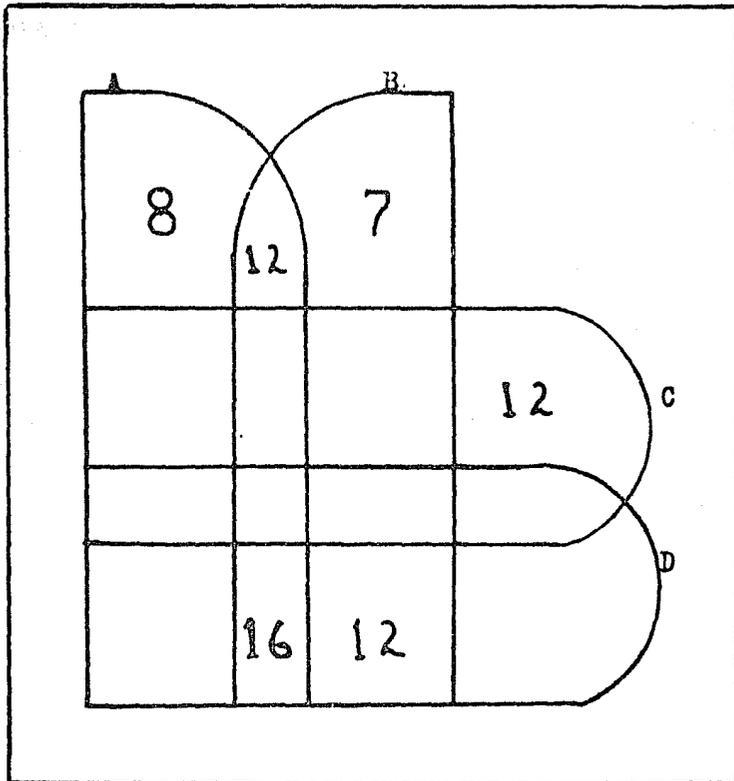
Las Encuestas Regionales de Sueldos y Salarios y. Según los objetivos del área y/o del período.

Para determinar las características, generalmente se combinan varios criterios. Los más frecuentemente empleados son:

Combina:

- Análisis de puestos, criterio del jefe del departamento de personal y el criterio del jefe supervisor..... en 16 empresas
- El análisis de puestos y el criterio del jefe del departamento de personal..... en 12 empresas
- El criterio del jefe del departamento de personal y el criterio del jefe inmediato.. en 12 empresas
- El criterio de comités especiales. en 12 empresas
- Tema en cuenta sólo el análisis de puestos..... en 8 empresas
- Sólo el criterio del jefe de personal..... en 7 empresas

CRITERIOS QUE CONFORMAN LA ELECCION DE LAS
CARACTERISTICAS



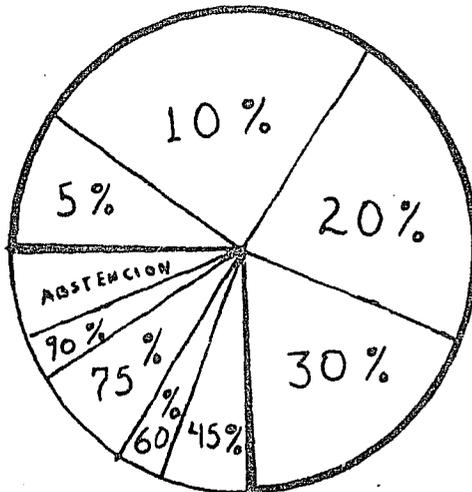
- A. ANALISIS DE PUESTOS
- B. CRITERIO DEL JEFE DE PERSONAL
- C. COMITES ESPECIALES
- D. CRITERIO DEL SUPERVISOR O DEL JEFE INMEDIATO

Resp. 12. Una opinión de las personas que proporcionaron información acerca de la posible distorsión - que podrían sufrir los resultados por apreciaciones personales fue:

De un	5 %	en 10	empresas
" "	10 %	"	27 "
" "	20 %	"	24 "
" "	30 %	"	20 "
" "	45 %	"	3 "
" "	60 %	"	7 "
" "	75 %	"	8 "
" "	90 %	"	3 "

Se abstuvieron 7 " per considerar que era imposible determinar el grado de distorsión.

Es decir, que de las 109 empresas, 81 que, representan un 74.3 % opinan que la Calificación de Méritos se distorsiona entre un 5 % y un 30 %.



GRADO DE DISTORSION

Resp. 13. ¿Los resultados se hacen del conocimiento gene
ral de los miembros de la empresa?

Si en 26 empresas - 24.8 %
No " 83 " - 76.2 %

En los casos en que se obtuvieron respuestas a
firmativas se consideró necesario saber:

Si la evaluación que se daba a conocer, era de
todas los calificados de la empresa, o sólo de
los mejores. Sus respuestas fueron:

Sólo de los mejores..... en 14 empresas
De todos los calificados..... en 12 "

Resp. 14. En base al análisis de la Calificación de Méri
tos, el calificado conoce sus aciertos y erre
res:

Si en 87 empresas - 79.8 %
No " 22 " - 20.2 %

Resp. 15. Se cementan los resultados con el calificado:

Si en 84 empresas - 77.1 %
No " 25 " - 22.9 %

Resp. 16. Las decisiones más comúnmente empleadas, en base al análisis de los resultados de la Calificación de Méritos, son:

- La concesión de aumentos y/o gratificaciones..... en 80 empresas - 73.4 %
- La elaboración de programas de capacitación..... " 57 " - 52.3 %
- La elaboración de un informe general de la situación del personal..... " 55 " - 50.5 %
- La concesión de transferencias..... " 43 " - 39.4 %
- La implantación de nuevas políticas..... " 30 " - 27.5 %
- Otras decisiones tomadas son..... " 12 " - 10.1 %

La elaboración de programas de aumentos y ascensos.

La elaboración de cartas de reemplazo.

La elaboración de planes de mejoramiento del trabajo.

El análisis de la problemática departamental.

La creación de programas de incentivos.

Resp. 17. La veracidad que existe en los resultados de la Calificación de Méritos, es apoyada por:

De un 80 % en 46 empresas
 " " 90 % " 28 "
 " " 70 % " 15 "

De un 50 % en	3	empresas
" " 30 % "	2	"
" " 98 % "	1	"
" " 100 % "	1	"
Se abstuvieron	13	"

Es decir, que de 109 empresas, 91, que representan un 83.5 %, consideran que la veracidad de los resultados de la Calificación de Méritos, tiende a ser entre un 70 % y un 100 %. O sea, que la subjetividad inherente a esta técnica, se está eliminando a través de:

- Un mejor manejo de los métodos existentes, así como la aplicación de otros nuevos y
- La actual formación de un personal más capacitado y conciente de la correcta aplicación de esta técnica.

La principal causa por la cual se abstuvieron estas empresas, fue el hecho de considerar que no es posible cuantificar y comprobar la veracidad de los resultados.

Resp. 18. Las características que se evalúan, deberían determinarse en función de los objetivos establecidos para la Calificación de Méritos. Esta afirmación, fue apoyada por todas las empresas estudiadas, pero de acuerdo a su realidad, en 94 empresas, que representan un 86.2 %, si se da esta relación, mientras que en 13.8 por ciento, no se da.

Resp. 19. Como resultado de la Calificación de Méritos, se debería tomar un tipo de decisión, que con tribuyera directamente en el logro de las metas previstas:

- En 99 empresas, que representan un 90.8 %, cum plen con esta afirmación, en tanto que; en 10 empresas, o sea 9.2 % no se cumple.

Resp. 20. La relación de las decisiones adoptadas, en función de las metas prefijadas debe ser de un 100 %, aunque de las empresas investigadas se obtuvo que, la relación existente es:

En un 85 %	en 31	empresas
" " 75 %	" 27	"
" " 55 %	" 6	"
" " 100 %	" 5	"
" " 65 %	" 4	"
" " 90 %	" 3	"
" " 80 %	" 2	"
" " 10 %	" 2	"
" " 95 %	" 1	"

En 9 empresas la relación es muy variable.
En 19 empresas se abstuvieron.

O sea que 69 empresas, que son un 63 %, si esta blecen una relación de un 75 % y 100 % entre decisión-objetivo.

Resp. 21. La Calificación de Méritos, cumple con los objetivos para la cual fue creada en: 95 empresas que representan 87.2 %, mientras que en 4 empresas, (3.7 %) no; registrándose 10 abstenciones (9.2 %).

La respuesta a esta pregunta, se puede verificar, si se analiza de manera más profunda y relacionada con las respuestas a las preguntas 16, 18, 19 y 20.

Esta relación se puede observar de la siguiente manera: en una organización, al implantar un sistema de Calificación de Méritos, se deberían determinar una serie de característi - cas a evaluar, que se relacionaran directamente con los objetivos establecidos; una vez — realizada la Calificación de Méritos se obtendría una serie de resultados, que debieran — ser base para tomar decisiones concretas para lograr el objetivo.

Esta interrelación, prepercciona una visión de tede el sistema, existiendo la oportunidad de centar con una retrealimentación, que ayude a tener un sistema autoregulado, para determinar el grado de eficiencia con que opera, y si es posible, mejorarlo.

Dentro de los principales aspectos que se ven influides con el cumplimiento en los objetivos de la Calificación de Méritos, son:

- En la elevación de la calidad del trabajo... en 75 empresas - 68.8 %
- En la elevación de la meral del trabajader.. " 66 " - 60.6 %

- En la existencia de un empee más racional de los Recursos Humanos... en 58 empresas - 53.2 %
- En la obtención de una mayor eficiencia en la organización..... " 53 " - 48.6 %
- En la disminución del descontento per los - sueldos recibidos..... " 51 " - 46.8 %
- En la disminución de - conflictos internos.... " 41 " - 37.7 %
- Otros aspectos que se han visto influidos son " 12 " - 11.0 %

El aumento de salarios.
 La satisfacción del ege.
 La creación de un sistema para iniciar la correlación esfuerzo-retribución.
 La motivación hacia la superación.
 La existencia de mayor comunicación.
 La planeación de Recursos Humanos.
 La promoción al personal.
 El reparto de utilidades.

Resp. 22. Los resultados obtenidos de la Calificación de Méritos, son controlados per: 87 empresas, que - representan un 79.8 % de las 109 investigadas, mientras que 22, que es el 20.2 %, no utilizan - ningún control.
 De las 87 empresas que contestaron afirmativa - mente:

- Verifican que los resultados de la Calificación de Méritos, se usen en la toma de decisiones - que influyan en el logro de sus objetivos.
 en 56 empresas

- Llevan a cabo revisiones periódicas sobre la meral y motivación de los empleados.
..... en 53 empresas
- Controlan un informe de los aspectos positivos y/o negativos del personal, respecto a disciplina, ausencias, retrasos, etc... en 52 empresas
- Verifican que las decisiones a nivel directivo, se apliquen a nivel departamental.
..... en 48 empresas
- Investigan el clima prevaleciente entre personal y empresa, después de efectuada la Calificación - de Méritos..... en 42 empresas
- Otros controles son..... en 4 empresas

Un control de planes de desarrollo y promociones.
Un presupuesto del plan individual de sueldos y
Un control personal de las características a evaluar.

Resp. 23. La labor del sindicato influye en el objetivo de la Calificación de Méritos.

Si en 15 empresas
No en 82 empresas
" 12 " se abstuvieron.

Esta afirmación o negación no se puede tomar en forma definitiva, ya que de las 109 empresas investigadas, sólo se tomaron en cuenta las 61 empresas que tienen sindicato, debido a que:
Las empresas que no cuentan con sindicato, no influyen en una total negación o abstención con sus respuestas.
Por otra parte, en 43 casos se obtuvo la entrevista en oficinas, en la que sus empleados no se en

cuentran sindicalizados y donde sus plantas queda ren fuera del área física estudiada, en la cual pe siblemente cuentan con obreros sindicalizados; per le, tanto su respuesta no va a repercutir directa mente. Per último, las empresas que aplican Califi cación de Méritos en obreros, algunas no cuentan con sindicato, por lo que su respuesta modificará los resultados.

Considerando las restricciones anteriores de las 61 que tienen sindicato dicen que:

Si influye en 15 empresas - 24.6 %
 No influye en 46 empresas - 75.4 %

La influencia del sindicato en la aplicación de la Calificación de Méritos es en cuanto a:

Ascensos.....	en 11 empresas
Aumentos de sueldos.....	" 8 "
Determinación de las ca- racterísticas a evaluar..	" 5 "

Resp. 24. La política de revisión anual de salarios repercu tirá en el uso de la Calificación de Méritos:

Si en 69 empresas - 63.3 %
 No en 32 empresas - 29.4 %
 en 8 empresas - 7.3 % se abstuvieron.

Repercutiendo principalmente en que:

- Los aumentos no se otorgan en función de la Calificación de Méritos..... en 29 empresas - 26.6 %
- La Calificación de Méritos se realice con mayor frecuencia..... " 26 " - 23.8 %
- La Calificación de Méritos tiende a desaparecer a nivel obrero..... " 17 " - 15.6 %
- El objetivo de la Calificación de Méritos se modifique, según esta política..... " 16 " - 14.6 %
- Por el contrario, la Calificación de Méritos repercute en la revisión anual de salarios..... " 3 " - 2.7 %
- Ambas se influyen y se complementan..... " 3 " - 2.7 %

Resp. 25. Cuentan con información acerca de la Calificación de Méritos, en industrias del mismo ramo e de otras industrias:

Si en 62 empresas
 No " 46 "
 " 1 " se abstuvieron

Los principales medios para obtener esa información son:

- Relaciones con otros profesionales. en 44 empresas
- Asociaciones y/o Colegios..... " 36 "
- Revistas especializadas..... " 2 "
- Encuestas Regionales..... " 9 "
- Relaciones con otras empresas..... " 2 "

Utilizando esta información para:

- Mejorar la técnica que utiliza la empresa.
..... en 43 empresas
- Conocer la eficiencia con que opera la Calificación de Méritos en otras industrias.
..... en 40 empresas
- Ampliar su criterio sobre las características - más comúnmente evaluadas..... en 39 empresas
- Conocer la técnica más comúnmente empleada.
..... en 34 empresas
- Asignar un valor comparativo a las características consideradas..... en 17 empresas
- Ampliar criterios sobre sueldos y salarios.
..... en 2 empresas
- Ampliar conocimientos generales en 1 empresa.

Resp. 26. Las principales perspectivas asignadas a la Calificación de Méritos son:

- La Calificación de Méritos debe incrementarse a todos los niveles, para juzgar de manera objetiva al personal con que cuenta.. en 30 empresas
- Su aplicación, servirá como base para enmarcar - la personalidad del individuo.. en 30 empresas
- Su aplicación, prevalecerá como base de logros - en una Administración per Objetivos.
..... en 22 empresas
- La Calificación de Méritos, se incrementará sólo a obreros per la necesidad de conocer el rendimiento del nivel operativo..... en 13 empresas

- La Calificación de Méritos, se incrementará sólo a nivel directivo, por depender de ellos el destino de la organización..... en 13 empresas
- La Calificación de Méritos, no se aplicará en tanto no se cuente con personal calificado.
..... en 13 empresas
- La Calificación de Méritos será la base de la Administración de Sueldos y Salarios.
..... en 6 empresas
- La Calificación de Méritos tiende hacia la autoevaluación..... en 6 empresas
- La Calificación de Méritos no se aplicará por temer a la implantación de nuevos sistemas y/o por ser una técnica costosa.... en 5 empresas
- La Calificación de Méritos tiende a desaparecer a todos los niveles..... en 4 empresas
- La Calificación de Méritos, será la base motivacional para la implantación del Desarrollo Organizacional..... en 3 empresas

PARTE II

MARCO TEORICO

Con el objeto de llegar a una comprensión total acerca del tema investigado, abordaremos el aspecto teórico, el cual, para su estudio, se dividió en:

13. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE ME
RITOS.
14. OBJETIVOS DE APLICACION.
15. SELECCION DE CARACTERISTICAS.
16. SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS.
 - 16.1 Sistema de Elección Forzosa.
 - 16.2 Sistema de Listas de Comprobación.
 - 16.3 Sistema de Calificación de Méritos en
Administración por Objetivos.
 - 16.4 Sistema de Calificación de Méritos en
el Método Hay.
17. VENTAJAS, LIMITACIONES Y ERRORES DE LA CALI
FICACION DE MERITOS.
18. EL DESGASTE Y RENOVACION DE LOS SISTEMAS DE
CALIFICACION DE MERITOS.

13. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE MÉRITOS.

El uso generalizado de la Calificación de Méritos, es de hasta hace apenas unos cuantos decenios, sin embargo, se tienen antecedentes acerca de que ya era utilizado hace siglos ya que a través del tiempo, "los hombres han advertido la exigencia de hacer más eficaz y más sistemático el juicio sobre sus propios colaboradores". (9)

Entre los antecedentes acerca de esta técnica, se encuentra que:

- En la dinastía china Wei (221-265 d.c.), se contaba con un "Valerador Imperial", que valoraba el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.
- San Ignacio de Loyola, introdujo un procedimiento para juzgar a los miembros de la compañía de Jesús.

El origen de la técnica ya en forma sistemática, se podría considerar de acuerdo a Smith y Murphy, quienes en su escrito "Job Evaluation and Employee Rating", nos explican que este se originó a principios del siglo XIX por Robert Owen, quien en su fábrica de tejidos de algodón - en New Lanark Escocia, redactó un reglamento de anotaciones, en base al cual llevaba libros sobre el carácter de sus empleados, colocando una marca de color a la vista del obrero, por medio de la cual indicaba el mérito de cada obrero durante su trabajo diario, calificando desde el grado malo hasta el excelente.

Posteriormente, se desarrolló en forma más lenta, dándose una mayor importancia al factor antigüedad, olvidando otros de mayor importancia.

En 1916, el "Bureau of Salesmanship", realizó un estudio para investigar un método práctico para la selección de vendedores, lo

que implicó que en 1917, se contara con un sistema de escalas de Calificación de Méritos, con el objeto de poder hacer una mayor selección de los vendedores, de acuerdo a ciertas categorías y méritos, necesarios para el desempeño de sus actividades.

En el año de 1915, en algunas oficinas gubernamentales de los Estados Unidos, introdujeron el uso de sistemas de Calificación de Méritos para instructores. Posteriormente en 1929 en la "Ley para la Clasificación del Personal Federal de los E. U." (The Classification Act. 1929) se determinan los procedimientos para valorar al personal al servicio del Gobierno Federal; en su texto declara: "La administración reexamina y puede revisar sistemas uniformes ya establecidas o a establecer, para valorar la eficiencia de los diversos grados o clases jerárquicas" (10); con este establecía "sistemas obligatorios para la calificación de empleados de oficina en los departamentos respectivos. El jefe de cada departamento

calificará de acuerdo con tales sistemas la eficiencia de cada empleado". (6)

En 1919, el Departamento de Guerra de los E. U. , implantó un sistema de comparación de hombre a hombre, aplicándole en todas sus eficinas; el objeto de su aplicación en ese tiempo, fue para:

- Seleccionar candidatos que atendieran la Escuela Militar.
- Seleccionar graduados para comisiones especiales.
- Promociones y transferencias.

La aplicación de la Calificación - de Méritos en las empresas particulares, se empieza a incrementar a partir de la 2a. Guerra Mundial, teniendo un desarrollo y mejora de sus técnicas, proliferando su uso y aplicación con los consecuentes beneficios.

Por lo que respecta a Europa, la aplicación de esta técnica se da en Francia, Bélgica, Alemania Occidental, Italia y Suiza, "aplicán

dese fundamentalmente a calificaciones de administrativos y mandos medios". (6)

Algunas organizaciones internacionales han abordado algunos problemas acerca de la Calificación de Méritos, como lo demuestra la Agencia Europea de Productividad, encuadrada en la Organización Europea de Cooperación Económica, la cual "ha tocado problemas de evaluación de directivos, punto delicado, en la reunión celebrada en febrero-marzo de 1961 en París, sobre Perfeccionamiento de los Cuadros de Dirección". (6)

Hoy en día, a nivel internacional, la razón principal por la que se investiga esta técnica, es que siempre se ha requerido y seguirá requiriéndose que el personal sea valorizado.

Actualmente se utiliza la Calificación de Méritos como un procedimiento orgánico y sistemático de expresión de los juicios en relación con el personal subordinado. Esto se debe al desmesurado crecimiento de las organizaciones, lo

cual imposibilita "la influencia inmediata del -
rendimiento de cada uno en particular....sobre la
eficiencia de la organización de la que forma par
te" (9), por lo que es necesario que la organiza-
ción cuente con un instrumento que surge por exi-
gencias de información, de conocimiento de cada -
individuo, sustituyendo los juicios dispersos, e
ocasionados y formulados de acuerdo a los más va-
riados criterios.

Surge como "un inventario del pa-
trimonio humano, de sus cualidades profesionales,
de su preparación, de su rendimiento, de su poten
cial, de carácter periódico". (9)

Surge también como un derecho para
el trabajador, que, en la organización en que la
bera, mientras más crece, está en menos condicio-
nes de darse cuenta de la forma en que le juzga -
la organización, por lo que tiene derecho a " ser
juzgado en forma objetiva de acuerdo y con un pro
cedimiento preciso y un criterio definido". (9)

En México, aún no se le ha dado la importancia debida, pero se considera que a través de este estudio, se ha tratado de darle la importancia que tiene, tanto para el individuo, - la organización y el país.

14. OBJETIVO DE APLICACION.

Los principales motivos de aplicaci3n son:

- Detectar las 3reas y/o individuos en los que -- hay que desarrollar un tipo de formaci3n.
- Resolver los concursos de: promociones, transferencias, ascensos y/o despidos.
- Guiar los sistemas de salarios.
- Base de incentivos econ3micos.
- Crear un criterio para la validaci3n de bate - rias de "test".
- Base informativa de los planes de personal, a corto y largo plazo.
- Informar en el periodo de prueba de los candidatos; mejorando los m3todos de selecci3n.
- Obtener un conocimiento adecuado de cada uno de los individuos que integran una empresa; en cuanto a su conducta y rendimiento.

- Mejorar la responsabilidad del mando hacia los subordinados.
- Mejorar la información en la empresa por medio del diálogo entre calificador y calificado.
- Mejorar el clima humano de la empresa.
- En definitiva, colaborar a la equidad y al estímulo.

15. SELECCION DE LAS CARACTERISTICAS.

Para establecer cualquier sistema de Calificación de Mérites en una organización, - se deberán elegir las características que se evaluarán, de acuerdo al tipo de trabajo de que se trate, por lo que se hace necesario efectuar una selección e elección de las características. Entendiéndose por características, aquellos "aspectos parciales en los que se descompone la conducta general de las personas en el trabajo." (6)

El maestro Eduardo Matute dice que los pasos a seguir en la selección de las características son:

Delimitar el campo de aplicación.

Consiste en dividir los trabajos de la empresa en grupos fundamentales y homogéneos, por ejemplo: en obreros, empleados y directivos, - estableciendo qué trabajos quedan comprendidos en cada uno de los grupos.

Conocimiento de las características de la tarea.

Para determinar las características es necesario conocer las actividades que requiere el puesto; información que se obtiene mediante:

El análisis de puestos

Las monografías profesionales y

Los profesiogramas.

Como se dijo en el punto 5, el análisis de puestos es una declaración escrita acerca de lo que es un puesto, con sus deberes y responsabilidades; por lo que el análisis de puestos permite conocer las características que debe poseer una persona para ejecutar un determinado puesto.

A través de las monografías profesionales se conocen las condiciones propias de un trabajo: características generales, sociales, ambientales y tecnológicas.

Las monografías profesionales se construyen a base del análisis de puestos individuales.

Mediante los profesigramas obtenemos las cualidades requeridas para la ejecución - de un trabajo, establecidas por orden de importancia, de acuerdo con una escala predeterminada.

Definición de las características.

Este paso consiste en definir las características en forma clara, precisa y precu- rante que sean ciertas; eligiéndose para tal fin, adjetivos y descripciones concretas. La defini- ción de las características depende en alto grado del sistema de Calificación de Méritos que se de sea implantar.

Se recomienda establecer un número pequeño de características, pero cuando un grupo

de puestos requiere de muchos factores lo ideal es dividir ese factor en subfactores con sus respectivas definiciones.

La selección de una característica debe reunir las siguientes condiciones:

- Ser observables, es decir, que las características a evaluar puedan ser fácilmente identificadas por el calificador.
- Ser medibles, es decir, que las características se puedan medir en alguna forma.
- Ser universales, es decir, que las características deben ser comunes a todos los trabajos que se pretenden calificar dentro de un mismo grupo.
- Ser independientes, es decir, que una característica no debe entrar en el campo de aplicación de otra característica.
- Ser relevantes, es decir, que la característica pueda determinar el éxito o el fracaso del evaluado al aplicar la Calificación de Méritos.

Ponderación de las características.

Una vez que han sido seleccionadas las características, el paso a seguir es el de ponderar cada factor, ya que no todas las caracteristicas son representativas para cada uno de los grupos de trabajo. Por ejemplo: si a los obreros se les califica la cantidad de trabajo como factor principal, a nivel directivo no representará la misma importancia.

16. SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS.

Como resultado de la investigación práctica se explicarán brevemente los sistemas - más usados por las empresas estudiadas.

- 16.1 Sistema de Elección Forzosa.
- 16.2 Sistema de Listas de Comprobación.
- 16.3 Sistema de Calificación de Méritos en Administración per Objetivos.
- 16.4 Sistema de Calificación de Méritos en el Método Hay.

16.1 Sistema de Elección Forzosa.

Es uno de los métodos de la Calificación de Méritos más recientes, tiene por objetivo solucionar los inconvenientes a que dan lugar los tradicionales sistemas de juicio y en particular reducir al mínimo los errores y discrepancias por parte del calificador; esto en parte puede eliminarse en caso de que el calificador no conciera la magnitud de los juicios, sino que se limitase a proporcionar una descripción del comportamiento y de la prestación de sus calificados.

Esta técnica obliga a describir aspectos sobresalientes del individuo, desconociendo el que juzga, si estas descripciones son positivas o negativas.

El método de calificación por Elección Forzosa prevee que en el formato de juicio - se anoten un cierto número de grupos de frases, - de adjetivos o definiciones relativas a las características personales del individuo, normalmente estas frases varían de 15 a 50 por cada ficha, según el nivel de la persona y la complejidad de - sus tareas. El calificador eligirá cada frase o - definición, que a su criterio, sea la más favorable para el calificado. A cada grupo de frases e- legidas por el calificador le corresponde un valer determinado en puntos, mismo que descende el valerader.

Las frases o adjetivos se reúnen - en grupos de cuatro cada uno llamadas "Tétradas", des de las cuales expresan un juicio aparentemen- te positivo o negativo, añadiéndole en algunos cases juicios neutros.

La elaboración de las tétradas comprende las siguientes etapas:

- Reunir una serie de ejemplos descriptivos tanto de los individuos que trabajan óptimamente, como de los que lo hacen mal.
- Formular de acuerdo con esos ejemplos una serie de frases que describan los aspectos positivos e negativos del comportamiento y las características personales del individuo.
- Revisar y seleccionar las frases preparadas , - con el fin de excluir las que no son suficientemente explícitas.
- Determinar el grado de eficiencia de cada frase permitiendo así, distinguir a los individuos - buenos de los malos.
- Determinar el grado de preferencia de los calificadores respecto a una determinada frase que describa mejor que otras los aspectos buenos e malos del individuo.
- Aceptar las frases de dos en dos en tal forma que cada pareja muestre un diferente valor favorable e desfavorable, formándose así, los grupos e tétradas.

16.2 Sistema de Listas de Comprobación

- Checables.

En forma general, estos sistemas consisten en la evaluación del individuo en relación a una lista de frases, afirmaciones y/o palabras, que recogen información acerca de aspectos favorables y desfavorables en el desempeño de las tareas encomendadas a un individuo, de tal modo que, el calificador señale, junto a cada frase, si es o no descriptiva de su conducta.

Lo esencial en estos sistemas es: la elección de frases características de la conducta de un grupo de individuos y la puntuación asignada a cada frase.

En las Listas de Comprobación no ponderadas, se da igual puntaje a las frases seleccionadas.

En las Listas de Comprobación Ponderadas a cada frase se le asigna una puntuación diferente, teniendo generalmente dispuestas cuatro alternativas de respuesta (Per ejemplo: siempre, generalmente, a veces, nunca). Existiendo la posibilidad, tanto en las Listas de Comprobación ponderadas o no, de que cada frase puede estar subdividida en grades correspondientes a niveles de mérito establecido.

Los pasos en la elaboración de este método pueden resumirse de la siguiente manera:

- Selección de factores y subfactores referentes a la conducta de los individuos en la tarea o grupos de tareas a evaluar.
- Redacción de frases referentes a los aspectos anteriores, que reflejen una actitud positiva, negativa y neutral; consultando a jefes, encargados, supervisores, etc. Como norma general se recomienda (6) que no sean más de 50 frases.
- Comprobar la constancia de las frases. Es aconsejable nombrar una comisión de calificadores.

- Ponderar cada frase. Este valor deberá ser asignado de acuerdo con el campo o características a que hagan referencia la frase y según la importancia que para la empresa tenga cada grupo.
- Elaboración de un impreso de calificación.

Cuando este sistema se prepara y aplica con las debidas garantías, resulta eficiente: (8)

- Se disminuye notablemente el efecto del "halo" o deslumbramiento.
- La justicia e imparcialidad se mejora, puesto que el calificador no sabe, hasta cierto punto, el grado que asigna al trabajador, ya que la clave de puntuación se mantiene secreta.
- Los criterios son más específicos y permiten determinar mejor si se ajustan o no al compertamiento del calificado.
- Se pueden comparar, con bastante exactitud, empleados de diferentes departamentos.
- Puesto que las frases corresponden a situaciones reales, sirven mejor, para llevar a cabo discusiones con el personal, conducentes a su mejora.

Existen, sin embargo, algunos inconvenientes para la aplicación de este sistema. El principal estriba en la dificultad de proceder a un detallado programa de investigación, a efectos de establecer la lista de frases. Como se ha visto, para desarrollarlo, se requiere tener conocimiento de estadística y bastante formación en el terreno de la psicología industrial. (6)

Otro inconveniente lo constituye, a veces la etapa de introducción; al tratar de convencer al personal de la efectividad de este método, siendo difícil de explicar cómo se ha establecido y normalizado. (6)

16.3 Sistema de Calificación de Méritos en Administración per Objetivos.

Considerando que la Administración per Objetivos, ha tenido un empuje tremendo en las organizaciones, y que se tratan de alcanzar ciertas metas prefijadas, es de vital importancia el tener presente el desempeño que un individuo tiene dentro de las organizaciones.

Entre la gran variedad de definiciones acerca de la Administración per Objetivos, y per motivos de éste estudio acerca de la Calificación de Méritos, la de George S. Odierne parece ser la más adecuada. Odierne nos dice que Administración per Objetivos, "es un proceso per el cual el superior y el subordinado de una organización,

identifican conjuntamente sus fines comunes, defi
nen cada una de las principales áreas de RESPONSA
BILIDAD INDIVIDUAL en términos de los RESULTADOS
QUE SE ESPERAN, y usan éstas medidas como guías -
para manejar la unidad y FIJAR LA CONTRIBUCION DE
CADA UNO DE LOS MISMOS". (11)

Entre las características que van
acorde con el objetivo de nuestra investigación ,
está que a través de este tipo de administración
se incita:

- Al logro de los resultados esperados,
- A cuantificar adecuadamente las metas y a las
personas que lo realizan; y
- A motivar el replanteamiento operativo de los -
objetivos.

Dentro de la Administración por Ob
jetivos, encontremos dos etapas principales:

- La fijación de los objetivos y
- El control del avance, que es donde se utiliza
este tipo de Calificación de Méritos.

El control del avance es importan

te, para tener conocimientos acerca de cuál es el grado de participación del jefe y el subordinado, para así lograr el buen funcionamiento de este sistema.

En base a este tipo de administración, se ha llevado a cabo la "motivación a través de la evaluación", de acuerdo a un artículo escrito en el Exoésier (12), la cual consiste en:

- Que el objetivo y sus características a lograr sean ampliamente discutidas entre directores, supervisores, empleados u obreros, explicando los beneficios para cada uno de estos grupos y para los intereses externos; la causa por la que se trata de discutir las metas, es que se implanten metas realísticas de lograr, para los trabajadores.
- Que cuente con personal que en conjunto con los obreros, supervisores y empleados, analicen y realicen métodos y procedimientos de trabajo.

- Aplicar normas de tiempo predeterminado, para e valuar el contenido de trabajo de los métodos - revisados y en base a esto, elaborar el óptimo empleo para cada sección e introducir un cen - trol de la supervisión y de los procedimientos;
- y
- Que el supervisor vaya informando en forma pe - riódica los avances logrados, así como los posi - bles retrasos que se pudieran haber presentado, para que se ajusten los objetivos parciales, pa ra el logro de el objetivo principal.

Los pasos para la elaboración de - un sistema de Calificación de Méritos en la Admi nistración por Objetivos, son:

- Fijación de los objetivos de la Calificación de Méritos.
- Fijación de medios de control.
- Determinar los objetivos a evaluar en forma in dividua, representada en factores y subfacto - res.
- Entrevista y discusión entre calificado y cali - ficador, para medir el grado de cumplimiento de

las metas prefijadas.

- Concluyendo con el ajuste y fijación de nuevas me
tas.

Ventajas :

- Evita conflictos, disminuyendo preferencias, pre
juicios, así como también el efecto del halo, a -
través de la entrevista y la discusión abierta.
- "Proporciona un medio para medir el verdadero a-
porte del personal de administración y profesio-
nal." (13)
- : - "Es más probable que se obtenga un esfuerzo coer
dinado y un trabajo de equipo" (13), propiciando
iniciativa personal.
- "Sus procesos están ligados a la obtención de los
resultados deseados" (13)
- "Elimina la necesidad de que los individuos cam-
bien sus personalidades, así como la de evaluar a
las personas con base en sus características de -
personalidad" (13)
- "Ofrece una respuesta a la pregunta clave de la
Administración de Salarios: ¿cómo debemos asignar

los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si queremos pagar por los resultados? "

(13)

- "Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar las personas que pueden ascender".
- Resuelve el problema de la delegación, tratándolo como una curva de aprendizaje.

Limitante:

- Que las metas por alcanzar no sean comprensibles en los niveles inferiores, lo que ocasionará al retraso o constante corrección del programa para alcanzar sus objetivos.

16.4 Sistema de Calificación de Méritos en el Mé_utede Hay.

El método Hay de valuación de puestos, se emplea principalmente para los niveles superiores, aunque se ha visto en la práctica, que también funciona en niveles menores.

En relación a la Calificación de Méritos, las características que se evalúan, tienen a ser las mismas que considera la valuación de puestos. Ellas son:

- Conocimiento, integrado por:
 - a. Conocimientos técnicos, prácticos y habilidades especiales.
 - b. Conocimientos y habilidades para la integración de diversas clases de actividades.
 - c. Conocimientos y habilidades para las relaciones humanas.

- Solución de problemas, integrada por:
 - a. Ambiente en que se piensa.
 - b. Tipo de complejidad.
- Responsabilidad, integrada por:
 - a. Libertad de acción.
 - b. Magnitud (\$).
 - c. Impacto del puesto en los resultados finales.

Para determinar estas características, se utilizan análisis de trabajos especiales, denominados "análisis organizacionales y funcionales", por ser más bien una descripción de funciones y no de deberes.

Al aplicar la Calificación de Méritos, se siguen los lineamientos expuestos (punto 16.3) en el sistema de Calificación de Méritos en una Administración per Objetivos, tomando en consideración las características antes mencionadas, mismas que se pueden complementar con todas aquéllas que se juzguen necesarias. Es decir, — existe flexibilidad, misma que a su vez le da con sistencia general.

17. VENTAJAS, LIMITACIONES Y ERRORES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

En la implantación de un sistema de Calificación de Méritos, pueden advertirse — ciertas ventajas e limitaciones que a continuación se enuncian.

Ventajas:

Para los empleados, al sentir que se les califica sisténaticamente con un método equitativo, se sienten motivados, se eleva su meral, ya que existiendo un control de su desempeño frente a su trabajo, existe con él, la posibilidad de una mayor justicia en las remuneraciones y

en la promoción. Al introducir la técnica de Calificación de Méritos, permite al empleado obtener, en base a sus méritos, incentivos económicos, y también por medio de esta técnica se puede eliminar el favoritismo en las promociones, situación que lesiona la moral laboral de los buenos elementos de las empresas.

Permite a los superiores un mayor y mejor conocimiento de sus subordinados, obliga a la vez, a un control y vigilancia de los principales aspectos de sus empleados en su trabajo, logrando así una calificación equitativa.

La Calificación de Méritos. obliga a emitir juicios críticos, pero con sentido constructivo, orientando sus resultados hacia un conocimiento y mejoramiento de sus habilidades e defectos, permitiendo al individuo medirlos y encaminarlos en provecho de sí mismo y de la empresa.

Facilita el cumplimiento de la -

obligación, que tiene todo responsable de mando, de formar a sus subordinados. (6)

La Calificación de Méritos, es una base o punto de partida ideal para poner en práctica unas buenas relaciones humanas.

La Calificación de Méritos, preperciona a la empresa la suficiente información - sobre el rendimiento de las personas que desempeñan trabajos de difícil medida objetiva, es un instrumento que da a luz a los trabajadores de bajo nivel de rendimiento, ya sea por apatía, medieridad o por conflictos internos.

Motiva a los trabajadores a tomar una actitud hacia la empresa más constructiva, ya que con la información obtenida con la Califica - ción de Méritos, lo más objetiva posible, se determinan políticas de sueldos, premociones, translades, etc.

La Calificación de Méritos. logra una mayor identificación del trabajador con su puesto y con la empresa; así mismo, permite conocer, mejorar y/o resolver los problemas del personal y, ayuda a la creación de un inventario sistemático de los Recursos Humanos.

Limitaciones:

La Calificación de Méritos aún - cuando se realice con las técnicas más avanzadas, perfeccionadas y con las mayores precauciones posibles, no es infalible; por el sólo hecho de que es creado por el hombre la convierte en falible; así tenemos que:

La Calificación de Méritos, presenta cierto grado de incertidumbre, consecuencia ante todo por la subjetividad del juicio y por la no absoluta precisión de los métodos de valoración. Esta imprecisión se deriva también de una implantación pobre o de un sistema no comprobado estadísticamente. Algunos de estos inconvenientes

no son inherentes al sistema mismo sino por una falta de prudencia en su manejo (6); también por que los calificadores están mal preparados e desconocen la correcta aplicación del sistema, ya que la implantación imperiosa de métodos cada vez más sofisticados, complicados y objetivos exigen conocimientos profesionales y técnicos de quienes los realiza.

Otro inconveniente de la Calificación de Méritos, es que se espera que la valoración diga todo sobre el individuo y en consecuencia, basarnos en ella para tomar una decisión que afecte al individuo calificado, pero la Calificación de Méritos debe ser considerada sólo como una guía entre otras para la toma de decisiones en particular, debe darnos sólo una opinión y no un juicio sobre los individuos.

Errores.

Un sistema de Calificación de Mérites así sea concebido en un profundo estudio y — cuidadosamente formulado, no siempre nos lleva a los resultados esperados, en otras palabras, la — información obtenida a través del sistema no siempre es válida, existe el riesgo de que sean alterados e vaciados de cualquier utilidad a causas — de errores que se manifiestan en la formulación — de los juicios.

Estos errores pueden depender del calificador, ya sea por falta de un suficiente adiestramiento, por juzgar subjetivamente los calificadores e por cierta incapacidad de sus apreciaciones, entre otros. (9)

Los errores, independientemente del calificador, pueden estar en el mismo mecanismo

del sistema elegido; estos errores son más comunes en los sistemas más usuales de Calificación de Méritos, por esta razón, constantemente se estudian y desarrollan nuevos y diversos métodos.

Los errores también pueden depender del comportamiento del valorado, el compertamiento general de un hombre a otro es distinto siempre; los factores considerados al juzgar a una persona, pueden no apegarse a la realidad de otros individuos.

Existen otros errores que son susceptibles de manifestarse en cualquier situación, los cuales no se originan por algo determinado en el sistema, mismos que reciben el nombre de "erreres universales", éstos consisten en no poder captar la realidad tal y como es efectivamente, es decir, no despersonaliza, capta los hechos reales en forma diversa, ya sea debido a su sensibilidad, formación mental, educación, carácter, ideas

políticas, simpatía hacia diversas personas, etc.

El error del efecto del halo.

El calificador, al emitir un juicio global o analítico sobre la personalidad, comportamiento y la prestación de una persona, corre el riesgo que se deje guiar incientemente por determinadas características o hechos que le han impresionado en particular y que influyen en su juicio positiva o negativamente. Otro tipo de halo, es el llamado "sucesivo", este error es motivado por el orden en que los individuos se evalúan. El calificador, por cansancio o por prisa, acaba por juzgar siempre por comparación en vez de medir sobre cada caso en particular.

El error de la tendencia de los juicios medios o de tendencia central.

Consiste en la tendencia de los calificadores de no alejarse demasiado de los valores

res medias, dudan en utilizar los grados de juicio extremos al juzgar tanto a las personas en su conjunto como a las características y cualidades en particular.

El error de generosidad o de tendencia a la indulgencia.

La distorsión del juicio, consiste en que el calificador, tiende a asignar a las personas y a las características que examina, puntuaciones o juicios no inferiores a un cierto nivel, es decir, si tiene que escoger entre 8 y 10 siempre elegirá 10.

En contrapesación, existe la tendencia a la severidad, el calificador excesivamente crítico, mantiene bajo los juicios y entre dos - puntuaciones elige siempre la menor.

El error sistemático o constante.

El calificador tiende a sobrevalorar o menospreciar determinadas características o

cualidades de los individuos, en consecuencia emi-
te siempre juicios positivos e negativos sobre -
las mismas características.

El error total.

Se da por la falta de coherencia y
de constancia del calificador al expresar sus pre-
pios juicios.

Error del efecto de la memoria.

El calificador, tiende a mantener
constantes sus propios juicios sobre una misma -
persona, a lo largo del tiempo, más de lo que la
situación objetiva lo justifique. Al calificar -
por primera vez al individuo, su memoria está li-
bre de prejuicios y en las valoraciones sucesivas
ya no lo está; distorsiona los juicios debido a
los recuerdos de resultados anteriores.

18. EL DESGASTE Y LA RENOVACION DE LOS SISTEMAS.

Cualquier sistema con el uso se desgasta, varía y se modifica, aunque estos cambios sean resultado de un control efectivo. Es necesario, pues, estar pendientes de síntomas que serán la señal de que no todo está bien y que hay que renovar el sistema.

En cuanto a los sistemas de Calificación de Méritos, los síntomas de desgaste son señalados por Eduardo Matute B. en su obra "Guía para la Calificación y Promoción de Personal" (6), algunos de ellos son:

- Falta de cumplimiento en los objetivos que se habían fijado.

- Falta de actualidad del sistema por variaciones e modernización de los sistemas de trabajo.
- Descrédito entre el personal por la no utilización de los resultados.
- Intreducción de defectos por parte de los calificadores, así como la pérdida de interés en realizarla.
- Variaciones en las ponderaciones intrínsecas de los factores.
- Pérdida de actualidad de las ponderaciones por variaciones en la política de personal.
- Cambio de política laboral e sindical.
- Excesiva rotación que ha cambiado las características del inventario de personal.
- Cambios en la edad media del personal.
- Política de formación que ha producido cambios en la estructura de personal y de su formación profesional.

La revisión de un sistema de Calificación de Méritos, puede ocurrir en uno o varios de sus subsistemas; o bien, en la totalidad de ellos. Así encontramos:

- Revisión del sistema; puede ser que el sistema elegido, no sea el más adecuado.
- Revisión de manuales e impresos.
- Renovación de facteres.
- Renovación de las ponderaciones.

Una vez detectados los fallos (ta rea no muy sencilla) es necesario aplicar medidas correctivas; pero, ¿cómo hacerlo sin crear — una desconfianza por parte del personal para con las nuevas medidas y su autor?. La respuesta es — sencilla: INFORMANDOLES; sí, a través de circulares; aprovechando las entrevistas de calificación, la renovación del contrato colectivo, etc.. Y aún implantado un nuevo sistema, hay que analizar los resultados, las decisiones y a nosotros mismos, — como autores de haber implantado un sistema de Ca lificación de Mérites.

Por último, concluimos al igual — que el autor Eduardo Matute B. en la obra anteriormente citada (6), en que: "Estos sistemas tienen grandes posibilidades si se montan con rigor científico, con honestidad profesional y si se pone en ellos, junto a la ciencia un poco de ca razón".

P A R T E I I I

R E C O M E N D A C I O N E S

Y

C O N C L U S I O N E S

Una vez concluida la investigación, analizados los resultados obtenidos y habiendo proporcionado bases teóricas, concluiremos el estudio con algunas apertaciones, que consideramos serán de utilidad, a través de los puntos:

19. RECOMENDACIONES Y,
20. CONCLUSIONES.

Será una guía para las empresas: al tratar de obtener una mayor eficiencia de sus recursos y principalmente del Recurso Humano, así como también, el lograr una mayor satisfacción de las personas en el desempeño de su trabajo.

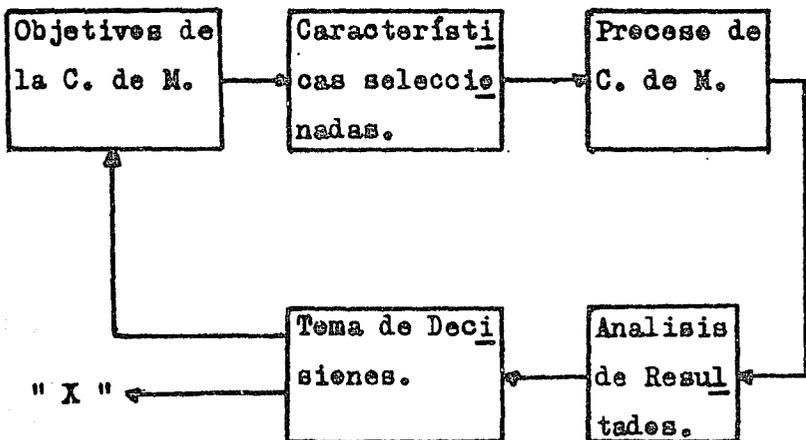
Al mismo tiempo, servirá de orientación, principalmente, a los administradores y cate dráticos que imparten conocimientos acerca del Recurso Humano y en general a todas aquellas personas que mantengan relaciones con grupos de individuos, ya como coordinadores en el trabajo o como profesionistas de las ciencias sociales.

19. RECOMENDACIONES.

Es necesario que en la Administración de Recursos Humanos, se incremente el uso de la Calificación de Méritos en todos los niveles; principalmente en directivos y obreros; estableciendo sistemas más científicos, apoyados en conocimientos sociológicos, psicológicos y estadísticos; implicando éste, que cada día las organizaciones tengan que allegarse de profesionistas que contribuyan a la formación de grupos interdisciplinarios y que a través de sus conocimientos, darán una visión más completa de los sistemas estudiados.

Al implantar un sistema de Calificación de Méritos, se debe tener presente la relación existente entre: objetivos, características seleccionadas, resultados obtenidos y decisiones adoptadas, relación que se ilustra con el siguiente diagrama:

Enfoque Sistémico de la Calificación de Méritos.



Este enfoque, tiene la ventaja de que por sí mismo se retrealimenta, siempre que - las características se fijan según el objetivo y (una vez efectuada la Calificación de Méritos y a nalizados los resultados), se toman decisiones - que lleven al cumplimiento de los objetivos; ya que a menudo, las decisiones adoptadas, aún ne - siendo malas, no se toman en función de los obje - tivos prefijados, lo cual impide un control efec - tivo del sistema. En este caso, lo pertinente se - ría:

I. Que modificaran los objetivos, de tal manera que "no existan" desviaciones que impidan mante - ner la retrealimentación en el sistema.

II. Que considere los usos que marcamos en el punto 14 de la parte teórica, tratando de ampliar los campos de aplicación que tiene en su empresa, ya que de ellos puede obtener nuevos beneficios.

¿Ha pensado Ud. que la Calificación de Méritos - puede ser la base de la Administración de Sueldos y Salaries? Analícelo.

III. Que la Calificación de Méritos esté apoyada con el Análisis y la Valuación de Puestos, pues - es posible que ya no se le considere como complemente en la Administración de Sueldos y Salaries, sino que sea su base.

IV. Que trate de seleccionar las características de manera racional, de acuerdo al objetivo y al nivel que se pretende evaluar, ya que no debe utilizar siempre las mismas características tanto para obreros, empleados y/o directivos; también se recomienda establecer un pequeño número de facteres, ya que si se tienen demasiados, el problema que surgirá, será el de no poder ejercer un adecuaado control de las mismas, además de que muchas veces, una característica engloba a varias; definalas lo más explícitamente posible, establecien-
do los grados o niveles de cada una de ellas.

Es conveniente que se cerci^ore de que los niveles que van a aplicar la Calificación de Méritos, entiendan correctamente el significado de cada característica.

Es importante que al seleccionar las características, no sea en forma unilateral, por ello se recomienda que: partiendo de la base del análisis de puestos, en su punto de requerimientos, se complemente con el criterio del jefe del departamento - de personal y el de los supervisores o jefes inmediatos de los grupos a calificar.

V. La formación de comités es igualmente positiva, ya que se logra la unificación de criterios - diversos, pero dichos comités requieren de personal capacitado y del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Si en su empresa no se logra integrar comités, es recomendable considerar lo ex puesto en el párrafo anterior.

VI. Que la selección del sistema o método sea de acuerdo a las necesidades propias de la empresa ya que éste; es uno de los pasos decisivos para

que la Calificación de Méritos tenga éxito. Anali
ce periódicamente las necesidades de implementar
• renovar el sistema de Calificación de Méritos
en su empresa, planteando las metas que deseen al
canzar a través de este método, analizando la pe
sibilidad de complementar y enriquecer el sistema
seleccionado, apoyándose en el estudio de otros,
para cubrir las deficiencias detectadas; actuali
zando a su vez, los manuales o instructivos res
pectivos y definiendo los puntos exactos en los
cuales ha sido modificado, éste llevará, a la ob
tención del método más idóneo para su empresa.

VII. Respecto a los calificadores, se recomienda
se les capacite y motive, creando un espíritu de
equipo y haciéndoles conocer lo importante de su
labor, ya que de ellos depende en gran medida los
resultados que se obtengan, mismos que se refle
jan en la eficiencia del sistema.

VIII. Se recomienda que al realizar la Califica
ción de Méritos, se incremente la participación

conjunta de calificador y calificado, lo cual permite eliminar en alto grado el favoritismo; pero, manteniéndose alerta ante el riesgo de caer en el paternalismo. Las ventajas que se derivan son para ambas partes, porque se exponen de un lado y otro, razones que dan base a la calificación.

Es recomendable también, porque el calificado tiene la oportunidad de exponer sus inquietudes y problemas, situación que permite un mayor conocimiento de los subordinados, a tal grado que, en algunas organizaciones ha sido la base para la implantación del Desarrollo Organizacional.

IX. Es necesario que las personas conozcan sus aciertos y errores, pero más importante, es que al iniciar un período, se les dé a conocer qué es lo que se espera de ellos, es decir, sobre las bases en que van a ser evaluados, por lo tanto, se recomienda hacer del conocimiento general, quiénes y porque son los mejores en su ramo, ya que sirve de estímulo para crear competencia positiva, tratando de que al comentarse los resultados, sea de

una manera constructiva.

X. La información de la Calificación de Méritos es un tesoro, procure establecer un record individual que sea la base en la toma de decisiones, no sólo para manejar aspectos formales, sino también para aspectos informales.

XI. Que la periodicidad regular de aplicación de la Calificación de Méritos, sea por lo menos cada 6 meses, debido a que es positivo y necesario saber a certe plazo donde encontramos aciertos y errores en la realización del trabajo; por lo que se sugiere, que los periodos sean más ciertos, — siempre y cuando el hecho de evaluar, no se convierta en un simple trámite.

XII. En algunas organizaciones, el sindicato es un elemento que con sus razones, no permite el uso de la Calificación de Méritos, pero creemos — que es conveniente para vencer esta resistencia:
- Hacer de su conocimiento los beneficios que tanto para sus agremiados, como para la organiza

ción sindical, pueden obtener, mejorando así, la labor del sindicato.

- Haciéndole participe en la fijación de objetivos, características y procedimientos, o bien,
- Que puedan verificar el uso que se le está dando a esta técnica dentro del nivel de sus agremiadas.

XIII. Es necesario, que las organizaciones se si túen en un ambiente donde fluya la información, de tal manera, que estén al tanto de las innovaciones que sobre esta técnica se efectúan.

XIV. Por último, para los alumnos y profesores, - principalmente a aquellos que impartan conocimien tos técnicos sobre la Administración de Recursos Humanos, ya que es necesario que se den cuenta de la importancia y valor que dentro de la organización tiene la Calificación de Méritos, por lo que se recomienda darle una mayor importancia dentro - de los programas académicos e incrementar las in vestigaciones en este campo.

Hemos mencionado al principio de es
ta investigación "QUE ESTABA DIRIGIDO HACIA LO MAS
NOBLE DEL MUNDO INDUSTRIAL: EL HOMBRE. TENGAMOS LA
SINCERIDAD DE COMPROBAR SI CON NUESTRA TECNICA LO
HEMOS SERVIDO". (6)

20. CONCLUSIONES.

Finalizando esta investigación y a través del estudio y análisis de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas, llegamos a las siguientes conclusiones:

I. La reacción ante este tipo de investigaciones es aún de rechazo, timidez e inseguridad, todo ello debido a la idiosincrasia de los directivos, la cual se refleja en el temor hacia la crítica, el pirataje empresarial, la competencia prefesional, etc.

II. El formato para recabar información, puede ser considerado como un Manual actualizado de Calificación de Méritos, en las grandes empresas del ramo industrial.

III. Es indudable que la aplicación de la Calificación de Méritos, está brindando beneficios a las organizaciones, tal es el hecho de que un 90 % la ha implantado, en un 3 % está en proceso de implantación en el momento en que se efectuó la investigación y un 5 % no la aplica principalmente porque: el número de empleados y directivos viene a ser muy reducido y la mano de obra que utilizan no requiere de preparación alguna, ya que en ocasiones, no se les exige ni siquiera el saber leer e escribir.

IV. Partiendo de la Hipótesis que dice: "actualmente la principal aplicación de la Calificación de Méritos, en las organizaciones industriales, es a un nivel empleado y no en obreros y/o directivos" resultó ser parcialmente cierta, ya que:

a. En un 88 % de las empresas investigadas, se aplica a nivel empleado, mientras que en directivos es aplicada en un 58.7 % y en obreros en un 37.6%.

b. El sindicato no es el principal obstáculo en la aplicación de la Calificación de Méritos.

c. La influencia del sindicato en la aplicación de la Calificación de Méritos, tal y como se señaló en la Hipótesis (punto 9), se cumple en un 25% de las empresas estudiadas.

d. Lo que realmente influye en la no implantación de Sistemas de Calificación de Méritos a nivel obrero es, en orden de importancia:

- El enfoque actual de la Legislación Laboral hacia el mejoramiento y protección de la clase trabajadora.
- La falta de conocimientos de otros objetivos que aplicados a este nivel, puede brindarle nuevos y mayores beneficios.
- La falta de interés por parte de los directivos hacia este nivel, al considerarlo únicamente como un instrumento de producción.

e. Afertunadamente, se admite la necesidad de evaluar al nivel directivo, porque su desempeño repercute de alguna manera en el funcionamiento de la estructura organizacional.

V. No existe un criterio definido acerca de quienes realizan la Calificación de Méritos:

- Si la realiza sólo el jefe inmediato: existe la ventaja de no dejarse influenciar o sensibilizar por lo que el calificado diga; pero a su vez, puede verse incrementada la subjetividad y la influencia de prejuicios.

- Si la evaluación es efectuada por el calificador y calificado en conjunto, se disminuye en alto grado la subjetividad, evitándose a su vez prejuicios, pero puede verse aumentado el paternalismo y/o el favoritismo hacia el calificado.

VI. La mayoría de las empresas investigadas (77.9 %) ha adoptado la política de que el interesado conozca que se le está evaluando, pero esta situación presenta convenientes e inconvenientes:

- Si lo conoce, la persona puede estar motivada a

desempeñarse en un clima de superación, pero a su vez, puede manipular la apariencia de su rendimiento.

- Si no le conoce, existe la posibilidad de una apreciación más real del rendimiento de las personas, pero a su vez, la persona puede estar esperando una recompensa o reconocimiento de sus labores y si no le recibe puede crearse un sentimiento de frustración, misma que repercutirá en el desempeño de su trabajo y por consecuencia en la organización.

VII. La existencia de un diálogo, a la hora de realizar la Calificación de Méritos, es sumamente positiva (72 de 109 empresas investigadas la realizan), ya que permite que el jefe tenga una visión más clara de los puntos conflictivos existentes — tanto en el calificado, como en el calificador; pero existe también el riesgo de que en lugar de eliminar conflictos, provoquen otros nuevos.

VIII. Existen dos períodos igualmente aceptados para efectuar la Calificación de Méritos, ellos son: cada seis meses y anualmente.

IX. Los atributos más apreciados en todos los niveles son: calidad, responsabilidad y cumplimiento en el desempeño de las labores asignadas. Cabe aclarar que en los niveles superiores, se conside--ran igualmente importantes: la iniciativa y la auteridad; procurándose un mayor espíritu de equipo en los niveles empleado y obrero.

X. El método más comúnmente empleado es el de Elección Forzosa, siguiéndole en importancia el de Evaluación de la Actuación (que se basa en la medición de los resultados obtenidos); el tercer lugar lo ocupa el sistema de Listas Checables.

XI. Los principales usos otorgados a la Calificación de Méritos son: el proporcionar aumentos de sueldos, promociones, ascensos y capacitación, concluyendo que aún existiendo otros campos de aplicación, no se han explotado todavía, por lo que son escasos los usos conocidos y conferidos a la Calificación de Méritos en este ramo estudiado.

XII. Para la selección de las características a e valuar, generalmente se toman criterios combinados (82 empresas de 109 investigadas) siendo las prin cipales combinaciones y per orden de importancia las siguientes:

- El análisis de puestos, criterio del jefe del de partamento de personal y el criterio del jefe in mediate.
- El análisis de puestos y el criterio del jefe del departamento de personal.
- El criterio del jefe del departamento de per sonal con asesoría de personas especializadas.
Se empleadas de manera individual y en orden de importancia:
- Los comités
- Los análisis de puestos y
- El criterio del jefe del departamento de per sonal.

XIII. Según epinión de las personas entrevistadas se cree que la subjetividad ha sido eliminada has ta en un 70 u 80 %, de tal manera que en la ma

oría de ellas (81 empresas de 109 investigadas) - se están obteniendo resultados verídicos en esos mismos porcentajes.

XIV. Generalmente, los resultados no se dan a co nocer a los miembros de la empresa, situación que se considera positiva porque evita conflictos in ternos entre los miembros de la organización. Ahe ra bien, si se dan a conocer los resultados y ante la posibilidad del surgimiento de situaciones con flictivas, éstas podrían canalizarse hacia la crea ci ón de un espíritu de competencia y superación, - mismas que reeditarán beneficios a la organización y a sus miembros.

XV. El 80 % de las empresas investigadas comentan y dan a co nocer al calificado sus aciertos y erro res.

XVI. Desafortunadamente entre un 10.9 % y un 16.3 % de las empresas investigadas, no cuentan con o bjetivos específicos para la Calificación de Mé ritos.

Aparentemente, la Calificación de Méritos está funcionando adecuadamente entre un 86.2 % y un 90.8 % correspondiente a 94 y 99 empresas de 109 investigadas. Pero de ellas, sólo 69 empresas cumplen verdaderamente con los objetivos para la cual fue creada. Esta respuesta fue verificada considerando la Calificación de Méritos bajo un enfoque sistémico retroalimentado, que se encontró funcionando en 56 empresas de las 109 estudiadas.

XVII. Una vez efectuada la Calificación de Méritos, las actividades desarrolladas, de acuerdo a su importancia son:

- Llevar a cabo revisiones periódicas sobre la moral y motivación del personal calificado.
- Controlar un informe de los aspectos positivos y/o negativos del personal, respecto a: disciplina, ascensos, retrasos, etc.
- Verificar que las decisiones tomadas a nivel directivo se apliquen a nivel departamental.

XVIII. Los principales aspectos en los que se ha beneficiado a las organizaciones con la implantación de un Sistema de Calificación de Méritos, en orden de importancia son:

- La elevación de la calidad del trabajo.
- La elevación de la moral del trabajador y
- La existencia de un empleo más racional de los Recursos Humanos.

XIX. La repercusión de la política de revisión anual de los salarios, en relación a la Calificación de Méritos, se considera que no es definitiva. De 109 empresas investigadas, 69 opinan que sí influye sobre la Calificación de Méritos; consideran además que el otorgar aumentos de salarios ya no se hará en función de la Calificación de Méritos, con lo que, los objetivos de esta técnica se verán modificados, situación que esperamos provocará una búsqueda de nuevos objetivos.

Otra opinión al respecto, fue de que esta política no sólo influye en la Calificación de Méritos, sino que a su vez la complementa.

Por último, otros se inclinan a pensar que la Ca
lificación de Méritos es la que da origen a la re
visión anual de los salarios.

XX. Las perspectivas de esta técnica son alagade
ras, ya que:

- Tiende a aceptarse la necesidad de aplicación a todos los niveles de la organización.
- Su aplicación proporciona una base para conocer las características del individuo y así poder a provecharlas y desarrollarlas en beneficio tanto para el individuo como para la organización.
- En aquellas empresas que piensen implantar, o - que ya tengan establecido un Sistema de Adminis
tración per Objetivos, la Calificación de Méri
tes está siendo un medio de control en relación con las metas alcanzadas.
- En este tipo de Sistemas, la Calificación de Mé
rites tiende hacia la autoevaluación.
- Se ha visto que en algunas empresas, la Califica
ción de Méritos se proyecta como la base de la Administración de Sueldos y Salarios.

- Una visión futurista de algunas personas, es que la Calificación de Méritos, será la base motivacional para la implantación del Desarrollo Organizacional.

En conclusión:

- La técnica es buena,
- Reditúa ampliamente lo que al implantarla se invirtió,
- Requiere de personas capacitadas y sensibilizadas para asegurar su buena aplicación,
- Estableciendo los medios de control más idóneos para que el sistema funcione dentro de los límites fijados,
- Los resultados a nivel organización se pueden observar a corto y mediano plazo,
- Representa la mejor oportunidad de poder entablar un diálogo en el cual afloran los conflictos para que puedan ser analizados, manejados y controlados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española.
España: Sopena, 1975.
Tome II pag. 1830.
2. Garza, M. A.
Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales.
México: Colegio de México, 1974.
Pags.: 1, 5 y 6.
3. Olea, I.
La formación y selección de personal.
En: Colección de manuales prácticos de gestión de empresas.
España: Deusto, 1969.
Serie G. Tome II pag. 14.
4. Jiménez, C. W.
Introducción al estudio de la teoría administrativa.
México: Fondo de Cultura Económica, 1974.
Pag. 92.

5. Chruden, H.
Administración de personal.
México: CECSA, 1973.
Pag. 623.
6. Matute, B. E.
Guía para la calificación y promoción de personal.
España: Ibero Europea, 1974.
Pags.: 19, 26, 27, 94-97 y 235-243.
7. Knowles, H. W.
Principios de dirección de personal.
España: Realp, 1965.
8. Comisión Nacional de Productividad Industrial.
Valeración de puestos de trabajo, salarios e incentivos.
España: Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1963.
Pags.: 329 y 330.
9. Zerilli, A.
Valeración de personal.
Biblioteca Deusto de Dirección y Organización.
España: Deusto, 1973. Sección 5a. Personal.
Tomo V pags.: 19 y 20.

10. Echavarría, A. J. L.
Calificación de méritos.
Tesis profesional.
México: U.N.A.M., 1971.
Pag. 3.
11. Odiorne, G. S.
Administración por objetivos.
México: LIMUSA, 1971.
Pags.: 68 y 69.
12. Zappert, I.
La oficina funcional.
México: Excelsior, 17 de noviembre de 1975.
Sección E, pag. 4.
13. Solís y Ballesteros (Comp.)
Lecturas para la materia de desarrollo de ha
bilidades integradoras.
México: Facultad de Contaduría y Administra-
ción, 1976.
Pag. 68.
14. Mendoza, A.
Determinación de necesidades de adiestramien-
to.
México: Servicio Nacional ARMO, 1971.
Pag. 30.
15. Lucas, O. R. de
Técnicas de dirección de personal.
México: LIMUSA, 1974.

16. Arias, G. F.
Administración de recursos humanos.
México: Trillas, 1974.
17. Reidi, Lucy.
Psicología de hoy.
Revista: Algunos problemas de la investigación experimental en psicología.
México: Mendragón y Asociados, abril, 1974.
18. Arias, G. F.
Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.
México: Trillas, 1974.