

241123



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**APLICACION DEL MODELO CENTRO
DE INVESTIGACION A NIVEL
DE JEFES DE OBRA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
INES URIBE MUÑOZ

MEXICO, D. F.

1987



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 está 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.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	4
I.1. LA CALIFICACION DE MERITOS	5
I.2. EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION	13
I.3. APLICACIONES PRACTICAS DEL M.C.I.	25
I.4. CONSECUENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL M.C.I.	37
II. METODO	38
2.1. OBJETIVO	39
2.2. VARIABLES	39
2.3. SUJETOS	39
2.4. MATERIAL	39
2.5. ESCENARIO	40
2.6. PROCEDIMIENTO	40
III. RESULTADOS	48
IV. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	56
V. ANEXOS	60
# 1. Cuestionario para análisis de puestos	
# 2. Manual de evaluación para los jefes de obra	71
# 3. Ficha del puesto	87

	Pág.
# 4. Cuestionario para obtención de información	90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	97

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

Para complementar el conocimiento de los recursos humanos, con los que cuenta cualquier institución; es necesario que se establezca un sistema que permita determinar el valor en forma objetiva y en conjunto, de la actuación de cada individuo en relación con las actividades, funciones y características requeridas por el puesto asignado.

Para llevar a cabo esta labor se utiliza una técnica llamada calificación de méritos.

La calificación de méritos se ha utilizado para proporcionar información esencial, que permita conocer y controlar mas eficientemente al personal; así como servir de base para efectuar revisiones de salarios y es una herramienta auxiliar en la determinación de incentivos. (1)

Inevitablemente en toda institución se presentan diversos problemas relacionados con la calificación de méritos, éstos se clasifican en dos grupos:

a) PROBLEMAS TECNICOS

Estos problemas son originados por la utilización inadecuada de los sistemas de calificación de méritos; por la imprecisión de sus distintos pasos; por la carencia de capacitación del personal que implemente la calificación; por las fallas de la organización y coordinación del sistema.

Otros problemas técnicos se presentan, cuando: los sistemas implantados no son congruentes a las políticas desa-

rolladas por la institución, por la falta de una visión objetiva de las comisiones calificadoras; por políticas mal planeadas que presentan puntos oscuros, etc.

b) PROBLEMAS PSICOLOGICOS

Como su nombre lo indica; los problemas psicológicos son aquellos que influyen directamente en el criterio del evaluador, durante la aplicación y control de los sistemas y procedimientos técnicos, de la calificación de méritos.

Por lo tanto, los sistemas de medición utilizados hasta ahora en la calificación de méritos, adolecen de graves deficiencias, empezando porque, al no ser definidas operativamente las conductas, la medición de las mismas, resulta imposible y por otra parte los sistemas de medición, vistos independientemente de la definición, son demasiado complejos y subjetivos ya que utilizan desde escalas lineales, hasta complicados sistemas estadísticos que en la mayoría de los casos no están al alcance de los calificadores, por lo que son mal utilizados, lo que da como resultado una medición obviamente deficiente.

En un intento de sistematizar las técnicas y elaborar un modelo de calificación en el que se definan claramente todas las conductas deseables en un puesto, se presenta. El Modelo Centro de Investigación (M.C.I.) como una alternativa para la evaluación del personal, con lo que se espera obtener mediciones válidas y confiables, de las conductas a evaluar.

Por lo tanto el propósito fundamental de esta tesis es probar la viabilidad del Modelo Centro de Investigación (M.C.I.), aplicado para la evaluación del puesto de jefe de obra con el fin de que las promociones del personal, los ascen-

CAPITULO I
ANTECEDENTES

I.1. LA CALIFICACION DE MERITOS

Tradicionalmente se ha considerado a la calificación de méritos como la valoración sistemática de la capacidad de un empleado, hecha por el supervisor o por alguna persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión. (Tiffin y McCormick, 1974).

La calificación de méritos de una manera sistemática, se inicia con Frederick Winslow Taylor en 1880 aproximadamente, cuando consideró que al tener una estimación sobre la cantidad de rendimiento que pudiera producir un obrero en una determinada operación, realizando su mayor esfuerzo; se contaría con un estándar muy útil, mediante el cual se podría estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados en la ejecución de la tarea, con lo que se obtendría un instrumento muy importante para incrementar la producción; en base a sus estudios y observaciones, Taylor plantea tres principios elementales, que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de la conducta laboral, de una manera sistematizada:

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

Posteriormente, Elton Mayo en sus estudios puso en evidencia la importancia del factor humano en el proceso laboral; demostró que el grupo es una unidad y que las relaciones entre el personal y los mandos constituyen un factor importante en la eficiencia del trabajador. Con este estudio se vió

que los principios de Taylor eran inadecuados; ya que suponían que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante a una máquina, cuya eficiencia podía medirse científicamente y que los principales factores que afectan su eficiencia son los movimientos inútiles o ineficaces al hacer el trabajo.

Pero a pesar de los avances obtenidos por Taylor, Elton Mayo y otros. En el mundo actual los problemas de personal han adquirido una evidencia e importancia que no era posible concebir en los primeros decenios de la era industrial; funciones que en un tiempo fueron desarrolladas con métodos empíricos, como la valoración del personal, se valen hoy de técnicas avanzadas. (1)

Los objetivos mas importantes en la calificación de méritos son los que a continuación se mencionan:

- Determinar que individuos hay que tomar en cuenta para posibles promociones o ascensos, de acuerdo a los conocimientos que el candidato posea, traducidas de las calificaciones obtenidas en la actividad que realiza. (2)

- Ayudar a determinar qué empleados deben recibir incentivos. (2)

- Establecer un record de la actuación del sujeto en el puesto y ayudar a descubrir los campos en que la habilidad del sujeto no está a la altura del trabajo que va a desempeñar; consiguiendo así identificar necesidades de capacitación ó adiestramiento en un campo concreto. (3)

- Administración de salarios y sueldos en base a los méritos de los empleados; de una manera justa. (3)

- Proporciona al jefe un estudio analítico del trabajador y permite colocarlo en el trabajo adecuado de acuerdo a los conocimientos del empleado. (1)

- Puede emplearse como parte del expediente disciplinario del empleado; como garantía para el mismo empleado y la empresa, sobre acusaciones de la práctica del favoritismo y discriminación en el trabajo.

- Coadyuvar en la selección para decidir si los trabajadores contratados a prueba, deben permanecer o no en la empresa. (2)

Los métodos o sistemas de calificación de méritos pueden clasificarse básicamente en los siguientes grupos, por orden creciente de complejidad en cuanto a la aplicación y manejo de los mismos.

- a) Sistemas de comparación
 - Alineamiento o rangos
 - Comparación pareada
 - Distribución forzosa

- b) Sistemas de escalas
 - Continuas
 - Discontinuas

- c) Sistema de listas checables
 - Listas ponderadas
 - Listas de preferencia

En los métodos o sistemas de calificación de méritos mencionados anteriormente; se ha observado una alta subjetividad en los sistemas de evaluación, además se consideran los sistemas de registro inadecuados, debido a la influencia de variables extrañas, como son: el juicio del calificador; la arbitrariedad con que son definidas las conductas a evaluar; así como también la amistad o antipatía del calificador con algunos empleados.

Ya que las calificaciones, son siempre relacionadas con características personales de los empleados; es inevitable que la opinión del supervisor influya en las mismas y por consiguiente la posibilidad de error aumenten, en tanto no se determine que actividades concretas deben realizarse para evaluar dichas características.

Por lo tanto los errores que se incurre al aplicar la técnica de calificación de méritos, son:

EL "EFECTO DEL HALO".

Se basa en la primera impresión que provoca el empleado en su jefe inmediato; o sea que cuando el supervisor considera a un empleado particular como especialmente dotado de algunas características, por ejemplo: una personalidad atractiva o una fina diplomacia; probablemente tenderá a calificarlo más alto de lo que se merece en factores como: productividad, ingenio, inventiva, etc., u otras cualidades. (4)

DIFERENCIA EN LOS NIVELES

Otra causa de error es que los calificadores no utilizan los mismos niveles. Algunos tienden a valorar a todos los empleados relativamente alto, mientras que otros se incli-

nan a ser perfeccionistas y dan pocas o ninguna valoración alta, y esto ocurre al no haber una definición clara de los niveles. (4)

IMPORTANCIA DE LA DEFINICION DE LAS CARACTERISTICAS:

Otra fuente de error en las valoraciones puede ocurrir porque el evaluador no conoce las cualidades que debe observar, en los empleados que evalúa. (4)

LA AMBIGUEDAD EN LA ESCALA

Esta puede ser una de las fuentes mas claras de falta de confiabilidad en la apreciación de los méritos. Pues si las descripciones o indicadores a lo largo de la secuencia son ambiguos, es muy difícil que los diferentes evaluadores puedan responder uniformemente a una conducta de cooperar; puede tener diferentes significados, como evaluadores haya. (5)

LAS APRECIACIONES BASADAS EN INFORMACIONES INADECUADAS.

Con frecuencia los evaluadores se sienten obligados a asignar calificaciones; aún cuando no hayan tenido la suficiente oportunidad de observar al empleado, en el desempeño de la conducta de que se trata. En muchos casos es probable que esta acción refleje la inseguridad del evaluador. Es posible que le preocupe, que al admitir que no conoce lo suficiente al personal a su cargo, sea interpretado por la gerencia como indicio de su falta de capacidad como evaluador. (5)

DIFERENCIA DE LOS DEPARTAMENTOS

Ocurre con mucha frecuencia, que las puntuaciones de méritos presentadas por los distintos departamentos de una planta, difieren notablemente.

Esta discrepancia puede deberse en parte, a las diferencias reales entre los méritos de los empleados, pertenecientes a los distintos departamentos, pero también obedece en parte a las diferencias en los patrones de interpretación, de la escala de méritos, entre los departamentos. (2)

TENDENCIA CENTRAL

En muchas ocasiones al hacer la evaluación, el supervisor no está totalmente familiarizado con el trabajo de los empleados, por lo que existe una tendencia a considerar a todos los trabajadores dentro del término medio de ejecución, sin tomar en cuenta los factores a evaluar por separado; sino clasificando en su totalidad, lo que, para el evaluador, reduce el riesgo de dar una calificación mayor o menor de la que realmente amerita. (4)

Apreciaciones que reflejan factores no controlados.

La interpretación de la evaluación puede resultar contaminada o afectada por la influencia de factores que en realidad no tienen relación con las conductas que se están evaluando. Estos factores son: nivel de clasificación del trabajo, edad, antigüedad y sexo del empleado. (5)

En resumen; podemos apreciar que los inconvenientes de la calificación de méritos, mencionados con anterioridad, contribuyen a una subjetividad; una falta de confiabilidad

y validez en los resultados que se obtienen, al realizar una evaluación de esta manera.

Como una solución a estos errores, se presenta el Modelo Centro de Investigación propuesto en la tesis de Arista Quesada, 1978, como una forma sistemática de evaluación de personal, la que postula los siguientes pasos:

a) Que las conductas sean definidas operacionalmente; a fin de identificar, qué acciones del individuo, deben ser medidas y el tipo de sistema que se va a utilizar para medirlas. (6)

b) Que se elabore un sistema de medición de las conductas; determinando quién, cómo y cuándo se va a medir, incluyendo en el sistema los siguientes factores: (6)

- Temporalidad: Identificar cuales son los S^D (estímulos discriminativos) para que la conducta sea emitida; estableciendo una relación temporal de las conductas a emitir por el sujeto.

- Frecuencia: El número de veces, que ocurre la conducta en un período de tiempo previamente determinado.

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

c) Instrumentación en las formas de medición: consiste, en el establecimiento del sistema de evaluación que se va a utilizar; basado en la propia ejecución del individuo en la tarea, para medir la conducta con muestreos periódicos determinando: quién, cómo y cuándo se va a medir. (6)

- (1) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. XIII.
- (2) Tiffin, J. y McCormick, E.J. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. México: Edit. Diana, S.A. 1974. Cap. VIII.
- (3) Bethel, L. Atwater, F. Smith, G. Stackman, H. Jr. ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL. México: Edit. Fondo de Cultura Económica. 1973.
- (4) Maier, N. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Madrid: Ediciones Rialp, S.A. 1964.
- (5) Siegel, L. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. México: Edit. C.E.C.S.A 1976. Cap. XI.
- (6) Arista Q., Griselda. UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL. Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1978.

I.2. EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (M.C.I.)

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

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

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

- El establecimiento de discrepancias de las definiciones con el modelo.
- Peso semántico de las definiciones dadas por los

sujetos encuestados.

- Reelaboración de las definiciones.
- Cancelación de las definiciones con bajo peso semántico.
- Listado de conductas aprobadas.

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

DEFINICION FINAL DE CONDUCTAS GENERALES APROBADAS

1. COMPAÑERISMO Cada día que el empleado ejecute su trabajo, sin reporte alguno de fricción con sus compañeros.
2. INFALIBILIDAD Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidas por la empresa.
3. PERFECCION Exactitud con que se realiza un trabajo; es comparado con un estandar.
4. ASISTENCIA Que la tarjeta del empleado no presente ausencia de marca; en los días laborales.

5. INTEGRIDAD Que no exista reporte alguno (escrito); sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionado con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales; entendiéndose por ésto: violar las reglas en favor o favorecer a alguien en especial.
6. DESTREZA Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de un trabajo; de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la empresa.
7. COMPRENSION Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones que el jefe inmediato le dá; hasta cumplir con el objetivo establecido por la empresa.
8. HABITOS DE SEGURIDAD Que en un "X" número de muestras, el trabajador esté utilizando el equipo de seguridad adecuado.
9. CONOCIMIENTO DEL PUESTO Que el sujeto sea capaz de mencionar, cada uno de los pasos necesarios, para la ejecución de cinco tareas de su puesto; elegidas al azar.
10. CONDUCTA La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa
11. MANDO Que el sujeto dé instrucciones claras, en donde los sujetos a quien se las dá, no manifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea; para ver si cumplen sus instrucciones o no.

12. CREATIVIDAD Número de diseños que un sujeto presente, en cuanto a modificación y/o creación en manufactura o elaboración de un producto; apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo, establecidos en la empresa.
13. CANTIDAD DE TRAJO Que el sujeto produzca "X" cantidad de piezas diarias; de acuerdo a los estándares.
14. SALUD Relación inversa al número de días de incapacidad, otorgada al sujeto, por instancias oficiales; por motivos ajenos al trabajo.
15. APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO Que el sujeto, en tres muestreos a la semana, que sea registrado, no realice, por más de un minuto; actividades ajenas al trabajo.
16. MESURA Que en los problemas del día de trabajo, en opinión del jefe inmediato, el sujeto dé respuestas en torno a los problemas planteados; apegándose a las políticas y procedimientos generales de trabajo; establecidos por la empresa.
17. OBEDIENCIA Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.
18. PERSISTENCIA Número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.

19. COLABORACION

Cada vez, que el sujeto ayude a un compañero, para que éste alcance los objetivos predeterminados.

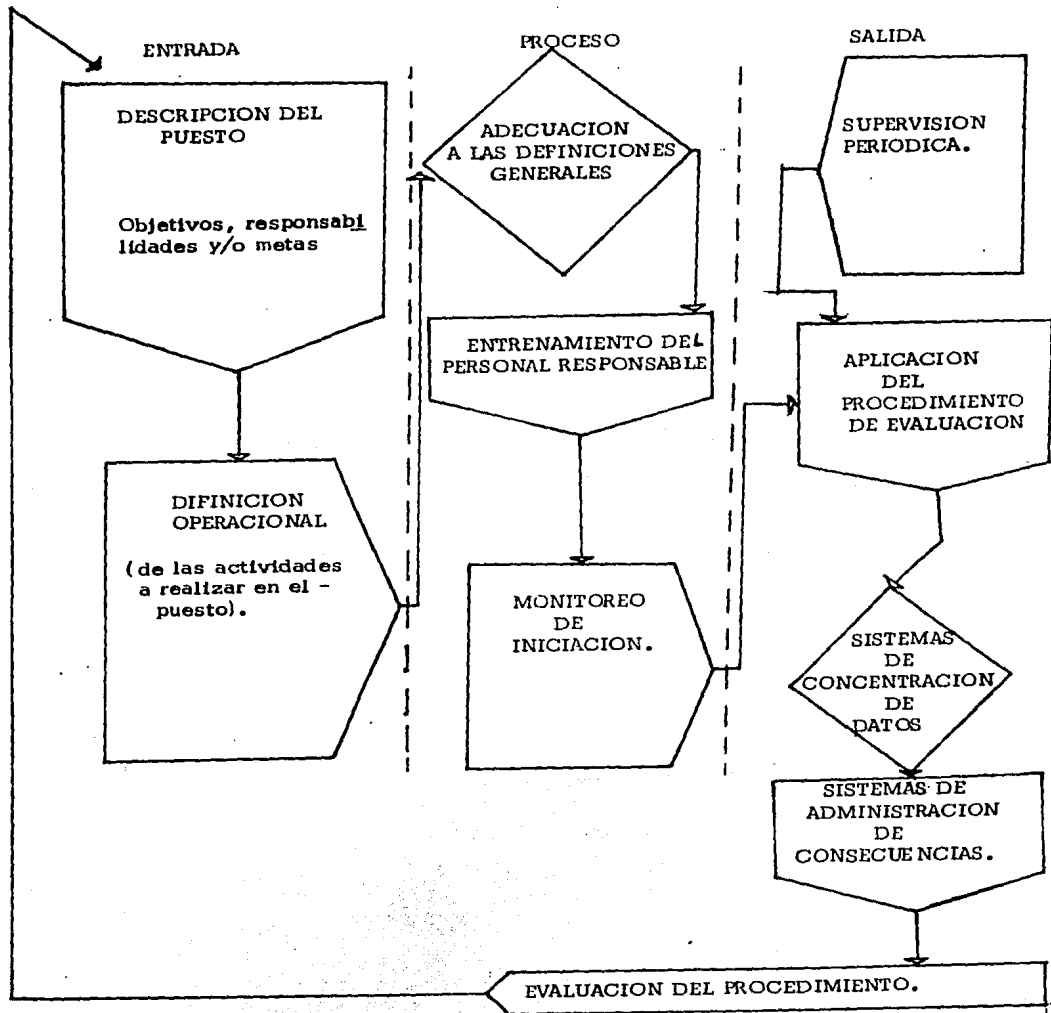
20. CORTESIA

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

El sistema de medición utilizado en este modelo, está basado en la propia ejecución del individuo en la tarea. Por consiguiente, los sistemas de medición varían conforme al puesto desarrollado y a la tarea específica que se debe calificar. (1)

A continuación se presenta, el Modelo Centro de Investigación (M.C.I.) y la descripción detallada de cada uno de sus pasos.

EL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (N. C. I.)



1. DESCRIPCION DEL PUESTO, RESPONSABILIDADES Y/O METAS

El análisis de puestos, es el punto de partida del M.C.I., porque mediante su obtención vamos a conocer las diferentes tareas que requiere el puesto, así como el estandar de ejecución que se estipula para cada una de ellas.

La descripción del puesto, va a establecer también, el objetivo del puesto, sus responsabilidades y las metas que debe alcanzar para producir una labor efectiva a la organización. Mediante un análisis de puestos, en donde se especifican las actividades que el empleado debe realizar, así como su descripción, periodicidad e importancia que cada una de estas actividades tiene en el puesto, la definición de las conductas se hará de manera operacional, describiendo las tareas con detalle.

2. DEFINICION OPERACIONAL DE LA CONDUCTA

La definición operacional de una conducta debe indicar los siguientes pasos a seguir:

- La persona que realiza la actividad o tarea
- Detallar en forma clara la tarea a efectuarse
- Señalar los criterios que deben seguirse, para la ejecución de las tareas
- Y el sistema de medición, ya sea por tiempo, frecuencia o producción, así como el lugar en que se realizará la medición de la misma.

Siguiendo los pasos anteriores, al realizar una definición operacional, la medición y evaluación de las conductas son fácilmente alcanzables.

3. ADECUACION A LAS DEFINICIONES GENERALES

En esta fase las conductas obtenidas en la aplicación del análisis de puestos, al puesto concreto que se va a evaluar, se adecuarán a las definiciones de la lista general señaladas anteriormente. Para esto, se tomarán en cuenta las operaciones que se realizan en el puesto así como el sistema de medición y viéndose la correspondencia entre unas definiciones y otras.

4. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL RESPONSABLE

En este punto se entrenará a supervisores o jefes inmediatos, en los sistemas de registro, según sea necesario, de acuerdo a las especificaciones del manual elaborado para tal efecto, en el cual se encuentran las definiciones de las conductas a evaluar, así como tablas de vaciado para facilitar los registros, las especificaciones de los muestreos, la periodicidad, el lugar, etc.

También se entrenará en la forma que deben observar las conductas, cuando éstas ocurran, con el fin de que no quede ninguna duda respecto al comportamiento que deberán evaluar.

5. MONITOREO DE INICIACION

Se establecerá un periodo en el cual se supervisarán las evaluaciones realizadas por el jefe o los supervisores, para saber si éstas se realizan de la manera apropiada en cada uno de los casos y llevando a cabo las reglas de calificación establecidas en el manual, para corregirse en caso de que no se cumplan en la forma establecida. Este monitoreo debe efectuarse por lo menos durante una semana.

6. APLICACION DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

Una vez probado y conocido por el evaluador o jefe inmediato el sistema de medición y la definición de las conductas, se procederá a su aplicación en el puesto específico a calificar, con lo que se obtendrá la evaluación de cada una de las conductas o paquetes de conductas.

7. SUPERVISION PERIODICA

Con el propósito de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha realizado con las especificaciones acordadas y en los periodos establecidos, se supervisará a los evaluadores mediante la revisión de los registros obtenidos. Esta supervisión podrá hacerse con tanta frecuencia como se considere necesaria.

8. SISTEMAS DE CONCENTRACION DE DATOS

En este paso se elaborarán sistemas o gráficas de concentración de datos. En donde se presentarán de manera objetiva los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas. De manera que tanto la empresa como el jefe y demás personas que se interesen, pueden obtener información inmediata, sobre los resultados de las ejecuciones de los empleados en cuestión.

Además, establecer estadísticas iniciales para determinar cuál es el nivel de ejecución de las conductas, y así poder asignar valores numéricos a las mismas, en base a la importancia para el puesto, la cual es determinada por los jefes.

Quedando establecido así, el peso de las conductas

que se evaluarán.

9. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CONSECUENCIAS

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

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

Para determinar cuáles consecuencias de las mencionadas serán otorgadas, se procederá a la obtención de datos, mediante la aplicación de un cuestionario, a cada uno de los empleados que serán evaluados. Esto con el propósito de conocer sus preferencias respecto a las consecuencias administrativas.

El cuestionario que se aplique debe constar de las siguientes partes:

- a) Información Se explicarán a los sujetos, los objetivos que persigue el cuestionario.
- b) Identificación Obtención de datos generales de los sujetos para clasificar los resultados de los cuestionarios.
- c) Instrucciones Aquí se indica a los empleados la manera de responder al cuestionario.

d) Cuestionario Por último, las preguntas relacionadas con las consecuencias administrativas.

De esta manera, las consecuencias administrativas que se otorguen, estarán basadas en los resultados de los cuestionarios aplicados, esto es de acuerdo, a lo que cada uno de los empleados desea o le interesa obtener.

10. EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO

La evaluación del procedimiento, consistirá en determinar si se han cumplido las normas de calificación señaladas por el modelo. Y también para considerar como válidos los resultados finales del procedimiento, tenemos que verificar si se siguieron los pasos en la forma adecuada.

Hay que verificar que las conductas definidas operacionalmente correspondan al puesto evaluado, que los registros obtenidos siguieron los criterios de esas conductas.

Una forma de revisar éstos es: checar los cuestionarios de análisis de puestos, reanalizar y comparar con las conductas definidas; esto también se puede llevar a cabo con los registros haciendo una comparación con los criterios de las conductas definidas operacionalmente.

Esta evaluación o certificación de la realización del procedimiento debe realizarla una persona calificada en este procedimiento y de preferencia por un Psicólogo Industrial.

- (1) Arista Q., Griselda. UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL. Tesis Profesional para Obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1978.

I.3. APLICACIONES PRACTICAS DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION (M.C.I.)

El M.C.I. se aplicó a cinco supervisores de una empresa de productos farmacéuticos, propuesto en la tesis de García M. Mirna, 1978 mediante la cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

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

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

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

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

d) Comparando el MCI con algunos de los métodos tradicionales de calificación encontramos lo siguiente:

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

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

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

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

Por las razones antes mencionadas, encontramos el MCI que supera las definiciones de los métodos antes mencionados, debido a que la evaluación se efectúa en forma sistemática; con un sistema de medición constante, especificando la definición de las actividades que han de evaluarse y su periodicidad. (1)

También el MCI se aplicó a 14 instructoras de operadoras de Teléfonos de México, en la tesis de Estrada S. Elia, 1978 en la cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

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

Al obtener los resultados pudimos darnos cuenta que las conductas de "creatividad" y "colaboración" permanecieron en un nivel de 0% en general. Se concluyó que en realidad estas dos conductas salieron sobrando en la evaluación, ya que en las actividades, dentro del puesto de instructoras de operadoras no son necesarias para que ellas alcancen los objetivos deseados. En este caso, los resultados alcanzados, satisfacen los requerimientos prescritos en el análisis de puestos y lo que se debe vigilar, es mantener el nivel de conductas deseables que se evaluaron en esta ocasión. Esto se podría lograr llevando a cabo programas de reforzamiento intermitente de acuerdo a los eventos identificados, mediante el cuestionario, por cada instructora individual.

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

Probablemente este motivo se deba a que, en este periodo les tocó a razón de una operadora por instructora,

(solamente a la instructora número tres le fueron asignadas dos operadoras); tal vez en otras circunstancias en que el número de operadoras a capacitar sea mayor, los resultados no sean tan sobresalientes, sería cuestión de realizar futuras evaluaciones en dichas circunstancias, ya que en una clase en donde existan varios alumnos, las instructoras deben tener en cuenta que el repertorio de cada sujeto es diferente.

Por otro lado, generalizándose hacia otras valoraciones, el M.C.I., puede servir para posteriores aplicaciones; evaluando la conducta laboral de profesores de: escuelas, institutos, universidades, etc., y de esta manera medir su efectividad en el trabajo, en base al rendimiento y aprovechamiento que hayan adquirido cada uno de sus alumnos; ya que un buen profesor, deberá lograr, que sus alumnos, adquieran el repertorio conductual prescrito en los objetivos del curso.

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

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

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

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

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

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

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

Evita la tendencia central, ya que, el supervisor así se familiariza con el trabajo de los empleados, se hace énfasis en la frecuencia de respuestas, además de que los formatos de registro no dan ocasión a que se presente este tipo de error y, por lo mismo, se evita el error constante.

Al llevarse a cabo el M.C.I. en base a los objetivos de cada puesto, se evitan las discrepancias entre los departamentos, así como las diferencias en el trabajo, ya que, en el análisis de puestos se especifica claramente, cada una de las actividades laborales de cada puesto. (2)

Además se realizó otra evaluación del M.C.I. en la tesis de Rodríguez S. Josefina, 1979, a ocho secretarías de una empresa constructora, en la cual se concluyó lo siguiente:

En la evaluación realizada, con el Modelo Centro de Investigación a un grupo secretarial, se llevaron a cabo cada una de las fases especificadas en el modelo, de acuerdo a sus instrucciones, pudiéndose cubrir satisfactoriamente. Ya que no se modificó ninguna parte del proceso para realizar la evaluación, tampoco se aumentó o disminuyó sección alguna del modelo.

Al aplicarse el M.C.I., al grupo secretarial, se lograron obtener las ventajas propuestas por el mismo modelo como son: su sencillez en la aplicación; claridad en los términos usados para todos los que participaron en la evaluación; retroalimentación a los sujetos; rapidez en obtener información de algún sujeto evaluado, para los fines establecidos por la empresa; así también el bajo costo de aplicación.

Se logra además, mediante el sistema de incentivos que establece este modelo, mantener o incrementar el nivel de ejecución de las conductas evaluadas, según el caso de cada una de ellas, después de la evaluación.

Podemos decir entonces, que es factible de evaluar a un grupo secretarial, con el M.C.I., conservando éste las ventajas que él mismo propone; ya que no se presentó limitación alguna en la evaluación realizada por el modelo, en el mencionado grupo laboral. (3)

Otra de las aplicaciones prácticas del M.C.I., es la propuesta en la tesis de Susana Navarro Damián, 1982 cuyo procedimiento y conclusiones se describen a continuación:

Título: Evaluación de la actuación en profesores universitarios.

Objetivo: Elaborar un instrumento para evaluar el cumplimiento de los profesores e investigadores de la U.N.A.M., en todas las conductas identificadas como indispensables en el puesto, siguiendo los pasos del Modelo Centro de Investigación.

Procedimiento:

Diseño: Se utilizó un diseño funcional de tipo AB, con una fase de seguimiento.

Fase pre-investigación: en la Facultad de Psicología, U.N.A.M. se aplicó un análisis de puestos para psicólogos a cuatro profesores y un investigador; los cuales fueron elegidos a juicio. Esta elección se hizo basándose en el desempeño mostrado por cada profesor en sus labores docentes, decidiendo investigar a aquellos que han mostrado un cumplimiento inobjetable en sus funciones dentro de la universidad.

Con la información recabada de estos cinco análisis de puestos; se pudo identificar todas y cada una de las actividades que desempeña un docente en su puesto. de cada una de las conductas se obtuvo su objetivo, responsabilidades y el estándar de ejecución que se requiere para su cumplimiento adecuado. Además, para aumentar y/o corroborar los datos obtenidos, se consultó la legislación universitaria, en especial para tomar algunos datos de la parte de políticas de la insti-

tución.

El siguiente paso consistió en definir operacionalmente todas y cada una de las conductas del puesto y adecuarlas a las definiciones generales del Modelo Centro de Investigación, propuestas por Arista Quesada 1978.

Después se elaboró el manual de evaluación de la actuación del profesor y/o investigador universitario. Este manual contiene veintidos definiciones operacionales que son todas las conductas indispensables del puesto; también incluye los formatos que se utilizan para tomar los datos, así como las instrucciones para llevar a cabo dichos registros.

Fase de investigación

Fase A (línea base):

En esta fase se observó y registró a cada uno de los doce profesores en aquellas conductas que si tuvieron oportunidad de exhibirse en este periodo que fué de tres semanas.

Fase B (intervención):

Al finalizar la tercera semana de registro se acudió con cada uno de los profesores para proporcionarles feed-back en base a su cumplimiento o no cumplimiento en cada una de las conductas registradas; así también se les mostró el registro; indicándoles como había sido su desempeño y se les dijo que se seguiría registrando.

Fase C (seguimiento):

En esta fase se siguió registrando a los profesores

en las mismas conductas que se evaluaron en la línea base, durante un periodo de dos semanas.

Resultados y Conclusiones:

Los resultados obtenidos en esta investigación nos demuestran que en efecto existen deficiencias en algunos profesores universitarios, que deben resolverse; sin embargo, es importante notar la carencia de "incentivos" por parte de la institución para la superación del trabajo docente.

El objetivo de la presente investigación, si se cumplió ya que se elaboró el manual para la evaluación de la actuación de profesores universitarios y éste al ser llevado a la práctica permitió obtener datos reales sobre el desempeño de cada profesor evaluado en cada una de las tareas que hubo oportunidad de registrar. Con este manual se está en la posibilidad de identificar en el profesor que fallas presenta específicamente al desempeñar su trabajo; logrando de esta manera indicarle, donde no está cumpliendo adecuadamente con su trabajo, con el propósito de que se dé cuenta de sus errores y los corrija para alcanzar el adecuado cumplimiento de la tarea prescrita.

Así mismo, al utilizar el M.C.I., también se está en la posibilidad de asignar las consecuencias pertinentes, al sujeto, por el desempeño adecuado en cada una de las tareas de su puesto.

Es importante notar que cuando se implanta este modelo el sujeto evaluado, conoce realmente como es su ejecución en su puesto, permitiéndole de esta manera desarrollarse; pues sabrá cuando sí ha cumplido con su trabajo y cuando ha fallado, dado que el feed-back es constante.

Con base a los resultados obtenidos en este estudio, nos podemos dar cuenta que algunos profesores tienen una participación irregular en sus obligaciones dentro de la universidad; lo que ocasiona una relativa desatención de sus actividades.

De esta manera, resulta imprescindible que el profesor cumpla con todas las obligaciones que están establecidas en el estatuto universitario y que además él ha adquirido al ingresar a la universidad. Las actividades que debe realizar un profesor dentro de la universidad, muchas veces son llevadas a cabo de manera deficiente y/o tardía.

Aunado a ésto, debemos considerar la irresponsabilidad de algunos profesores con respecto al cumplimiento de sus obligaciones, su deficiente formación y su incapacidad docente; carencias todas, que afectan de manera directa al estudiantado.

Los problemas que se presentan, en algunos de los estudiantes se expresan mediante graves deficiencias en el aprendizaje; el abandono temporal o definitivo de los estudios; la no acreditación de sus materias y su incorporación al trabajo sin la debida preparación académica y sin el requisito de titulación.

Esto se debe mas que nada a la falta de asesores competentes de tesis; a la insuficiente y/o ineficiente asesoría que se proporciona a los alumnos y a la no pocas veces precaria impartición de clases. Además el recurso de delegar la cátedra en ayudantes para atender las clases, contribuye al deterioro de la docencia.

Tal vez si la institución tuviera la posibilidad

de otorgar a cada profesor la o las consecuencias que éstos eligieran para el cabal cumplimiento de las tareas asignadas; se lograría que el profesor fuera un verdadero "...profesional de la enseñanza, con el suficiente conocimiento de la disciplina que imparte y capacidad pedagógica para transmitirla...", tal y como lo señala el rector de la U.N.A.M., Dr. Ocatavio Rivero Serrano, en el documento "Evaluación y Marco de Referencia para los Cambios Académicos-Administrativos" (1984).

Desafortunadamente no es frecuente encontrar a este tipo de profesional en los numerosos sectores universitarios. Existen varias razones que confluyen en ello:

- La afluencia de numerosos profesores de reciente ingreso que son aceptados más por cubrir la urgencia de la demanda escolar y sin cubrir ningún criterio objetivo, tanto para su ingreso como para su promoción posterior; pasando por alto los requisitos necesarios de rigor académico para su selección.

- La incapacidad de la institución para formar y actualizar a la planta docente. Además es importante hacer notar la carencia de incentivos por parte de la universidad para la superación y el habitual trabajo docente.

- Incumplimiento de los aspectos estatutarios para la promoción y definitividad de los profesores.

- La remuneración salarial se encuentra muy por debajo de los niveles de otras instituciones, siendo éste un factor adverso.

- Algunos profesores presentan una carencia de metas

y objetivos concretos, que se descubre cuando no cumplen con su obligación de presentar a las autoridades académicas su reporte anual de actividades y su proyecto anual de trabajo.

Queda entonces como alternativa de solución la implementación de un procedimiento de evaluación constante, sistemático y periódico; como lo propone el Modelo Centro de Investigación, lo cual facilitará con toda seguridad el tan necesario perfeccionamiento del trabajo de nuestro personal docente, factor de innegable relevancia para la consecución de los más altos objetivos, no solamente de esta casa de estudios, sino de nuestra sociedad en general. (4)

- (1) García M. Mirna. APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION A NIVEL DE SUPERVISORES. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1978.
- (2) Estrada S. Elia. UNA APLICACION DEL M.C.I. PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORAS. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1978.
- (3) Rodríguez S. Josefina. EVALUACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DE UN GRUPO SECRETARIAL. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. U.N.A.M. 1979.
- (4) Navarro D. Susana. EVALUACION DE LA ACTUACION EN PROFESORES UNIVERSITARIOS. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1982.

1.4. CONSECUENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL M.C.I.

Se define como consecuencia administrativa para los recursos humanos: "Es toda aquella acción administrativa o del administrador, que pretende afectar la conducta de los empleados y trabajadores, para o hacia el logro de un objetivo organizacional". Arista Quesada, 1978.

Al dar consecuencias administrativas a la conducta, se establece una línea base, así como una línea de comparación para determinar acciones administrativas de acuerdo a cambios, necesidades de capacitación, premios, etc. (1)

Al suministrar consecuencias administrativas a los sujetos a evaluar, se debe determinar hasta que punto, una consecuencia modificará la conducta, en cuanto a su incremento en aquellas actividades que esperamos lo sean.

Las consecuencias que se distinguen con mayor frecuencia en la empresa son: ascensos, capacitación, premios, incentivos, primas, rotación de puestos, aumento de salario, etc.

Podemos garantizar que las consecuencias administrativas de la calificación, serán basadas en la ejecución del propio sujeto y con la finalidad de crear cambios que favorezcan a la empresa.

(1) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Edit. Trillas, 1976.

CAPITULO II
METODO

OBJETIVO

El objetivo de este estudio, fué probar la viabilidad de aplicación del Modelo Centro de Investigación a nivel de jefes de obra.

VARIABLES

La ejecución del jefe de obra
 Un sistema de medición constante
 La aplicación de feed-back

SUJETOS

Cuatro jefes de obra de una compañía constructora, cuyos sujetos reúnen las siguientes características.

	Escolaridad	Antigüedad en el Puesto
Sujeto 1	Licenciatura en Ingeniería	1 año
Sujeto 2	" "	5 años
Sujeto 3	" "	2 años
Sujeto 4	" "	3 años

MATERIAL

- 4 análisis de puestos (anexo # 1)
- 4 manuales de evaluación (anexo # 2)
- Lápiz con goma

ESCENARIO

El Centro Bancomer en proceso de construcción.

PROCEDIMIENTO

Fase pre-experimental

Se aplicó un análisis de puestos a cada uno de los cuatro jefes de obra, con el fin de conocer las distintas tareas que requiere el puesto, así como, el estándar de ejecución que estipula cada una de ellas y su periodicidad.

Con la información obtenida en los análisis de puestos, se tuvo conocimiento de las diferentes tareas que requería el puesto, siendo estas las siguientes:

- El jefe de obra; debe supervisar el control de calidad, de la ejecución de los diferentes trabajos por los que atraviesa la obra.

- Otra de las actividades que realiza el jefe de obra; es la de elaborar semanalmente un informe de los trabajos que se realizaron en el área que esta bajo su cargo.

- También hace pedidos de material para la elaboración de los trabajos.

- Además autoriza el pago a los sub-contratistas que laboran en su área y asigna destajos de trabajo al personal.

- Realiza cubicaciones de los trabajos, para determinar la cantidad de material y fuerza física que se va a requerir para su ejecución.

Una vez obtenidas las conductas y los criterios de ejecución requeridos; se procedió a la definición operacional de las mismas, cuando estas definiciones estuvieron terminadas, se le pidió al superintendente de la obra que las revisara, para saber si correspondían a los criterios señalados con anterioridad.

Cuando estas definiciones fueron finalmente aceptadas, se elaboró el manual que nos sirvió para la evaluación de los sujetos.

Este manual contiene las indicaciones que permitió a la persona encargada de hacer la evaluación, sin problemas. También especifica: periodos, frecuencia, lugar, etc.; en que se debe hacer la evaluación. El manual se encuentra en el anexo # 2.

La definición operacional de las conductas, que se obtuvieron por medio del análisis de puestos, son las siguientes, adecuadas ya; a la lista general de las definiciones, propuestas por Arista Quesada Griselda, 1978.

1) INFABILIDAD

Que el sujeto realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidas por la empresa.

a) Control de calidad en la ejecución de los trabajos. De cada tres vistos buenos, que dé el jefe de obra, el superintendente verificará al azar dos de ellos, cada semana, si los trabajos a los que el jefe de obra dió visto bueno, están de acuerdo con los criterios de ejecución establecidos por la empresa, el superintendente pondrá una paloma (✓) a la derecha de la descripción del criterio de ejecución de cada actividad, y marcará con una (X) cuando la ejecución de dicha actividad haya violado los criterios de ejecución establecidos por la empresa.

2) DESTREZA

Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de un trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la empresa.

a) Avances de la obra. El jefe de obra, al dar el informe semanal de los avances de la obra al superintendente, que éste verifique si dichos avances van de acuerdo con el programa de obra y el avance físico de la misma.

b) Cubicaciones. Que estas cuantifiquen la cantidad de volúmenes de materiales a utilizar, para poder programar sus pedidos según las diferentes etapas de construcción por las que atraviece la obra, y además especifiquen el número de fuerza de trabajo a emplearse para la realización de las tareas a ejecutarse.

Las actividades antes mencionadas (a y b) se evaluarán, semanalmente, cuando el jefe de obra presente al superintendente, el informe de los avances de la obra y sus reportes de las cubicaciones que haya realizado.

3) OBEDIENCIA

Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.

a) Pedidos de material. Cada ocasión que el jefe de obra, presente su programa de pedidos de material al superintendente, que éste verifique si dichos pedidos, no obstaculizan el avance de la obra, se pondrá una paloma (✓) y si por el contrario el pedido de material no se hace con la anticipación de tiempo necesaria a la realización de los trabajos se pondrá una (X).

4) INTEGRIDAD

Que no existe reporte alguno (escrito), sobre uso inapropiado de fondos, equipo, materiales u otros, relacionado con el manejo tendencioso de las relaciones obre-

ro-patronales, entendiéndose por esto: violar las reglas en favor, o favorecer a alguien en especial.

a) Pagos a sub-contratistas. Que justifiquen la elaboración de los trabajos ejecutados.

b) Asignación de destajos. Que esté de acuerdo a la fuerza de trabajo que se requerirá para los trabajos que se van a ejecutar.

Las actividades mencionadas anteriormente, se evaluarán semanalmente, de acuerdo a los criterios de ejecución que éstas establecen, basándose en las formas de destajos, facturas y estimaciones que el jefe de obra le presente al superintendente para verificar si estas se apegan al programa de obra establecida por la empresa.

Una vez adecuadas las definiciones operacionales a las generales, se procedió al entrenamiento de la persona responsable de la evaluación, en este caso fué el superintendente de la obra, que es el jefe inmediato de los jefes de obra.

Esta fase del modelo se realizó de la siguiente manera:

Se tuvo una plática con el superintendente de la obra, encargado de la evaluación, para informarle sobre:

a) Ventajas y función de la calificación de méritos.

- b) Características del sistema de evaluación.
- c) Se le proporcionó el manual de evaluación y protocolos.
- d) Aclararle dudas sobre el procedimiento y calificación.
- e) Fecha en que deberá iniciarse la evaluación.

FASE EXPERIMENTAL

La fase experimental se inició con una semana de evaluación, llamada monitoreo o línea base, este período sirvió de entrenamiento para los evaluadores, en la observación y evaluación de las conductas, así como, para aclarar dudas respecto a la aplicación del sistema de medición.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el monitoreo no se realizaron cambios en el sistema de medición, ni en la definición de las conductas evaluadas.

También al finalizar la semana de monitoreo, se le aplicó a cada jefe de obra un cuestionario presentado en el anexo # 4; para saber que tipo de consecuencias preferían que se les administraran.

Los resultados de la encuesta respecto a los premios fueron:

- a) Tiempo libre
- b) Remuneración extra

A la empresa no le fué posible suministrar el tipo de consecuencias que los jefes de obra prefirieron.

La siguiente fase del modelo consistió: en la aplicación del procedimiento de evaluación, la cual se llevó a cabo en las tres semanas siguientes al monitoreo de iniciación. En estas tres semanas también se hicieron supervisiones periódicas por parte de la persona encargada de la investigación, para verificar si se estaban siguiendo las normas de evaluación establecidas en el manual.

Durante estas tres semanas se aplicó retroalimentación correctiva a la ejecución de los jefes de obra, de la siguiente manera:

Si alguno de los jefes de obra, pasaba por alto algún defecto en la realización de los trabajos ejecutados por las personas que están bajo su cargo, el superintendente le hacía la observación pertinente; para que en la próxima ocasión no se presentara el mismo problema, lo mismo se hizo con las otras conductas cuando:

- El superintendente al verificar el informe semanal que le daba el jefe de obra, éste no coincidiera con el programa de obra o el avance físico de la misma.

- Cuando las cubicaciones no especificaran de manera precisa la cantidad de volúmenes de materiales a utilizar, para la realización de los diferentes trabajos y el número de fuerza de trabajo a emplearse.

- Cuando el jefe de obra al hacer sus pedidos de material con fecha atrazada. Como consecuencia se obstaculizara el avance de la obra.

- Cuando la autorización de pago del jefe de obra

a los sub-contratistas y contratistas. No justificara la elaboración de los trabajos ejecutados.

- Cuando la asignación de destajos no estuviera de acuerdo a la fuerza de trabajo que se requería, para la elaboración de los diferentes trabajos por los que atravezaba la obra.

Los resultados de este periodo de evaluación junto con la semana de monitoreo de iniciación se pueden observar en las gráficas de cada sujeto presentadas en el capítulo concerniente a los resultados (Cap. # III).

CAPITULO III
RESULTADOS

RESULTADOS

La evaluación realizada en el M.C.I., a los cuatro jefes de obra, fué positiva, ya que se evaluó lo que se quería evaluar.

No se presentó limitación alguna del modelo al realizarse la evaluación; se obtuvieron en este grupo laboral todas las ventajas propuestas por el Modelo Centro de Investigación.

Con el sistema de consecuencias (feed-back), que se estableció, de acuerdo a lo señalado en el modelo, se logró el incremento o mantenimiento de las conductas evaluadas según el caso de éstas; con excepción de la conducta OBEDIENCIA (3), la cual se decrementó en el sujeto I en la primer semana de evaluación, con respecto a la L.B., pero en las dos siguientes semanas se incrementó en un 100%.

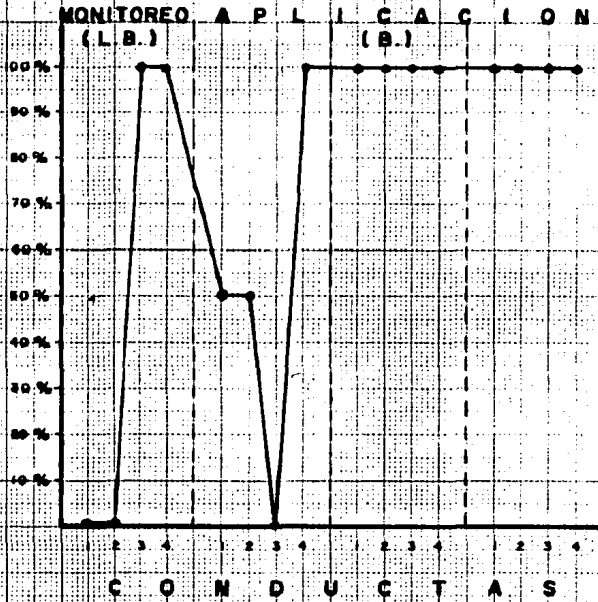
Se presentó un incremento en todas las conductas evaluadas, a los cuatro jefes de obra, en la tercer semana de evaluación; observandose un rendimiento del 100% en la ejecución de las tareas que realizaron; lo que nos indica que la retroalimentación correctiva, facilita el aprendizaje por dos razones: proporciona un reforzamiento cuando la respuesta del sujeto es adecuada y proporciona retroalimentación correctiva cuando el sujeto comete un error. La investigación parece indicar que es mas importante decir al sujeto que está equivocado, cuando su respuesta no es correcta, que decirle que esta en lo justo cuando la respuesta es correcta. Zerilli, Andrea 1973.

Los resultados obtenidos en la aplicación de retroalimentación correctiva junto con la semana de monitoreo de ini-

ciación, se pueden observar en las gráficas presentadas a continuación.

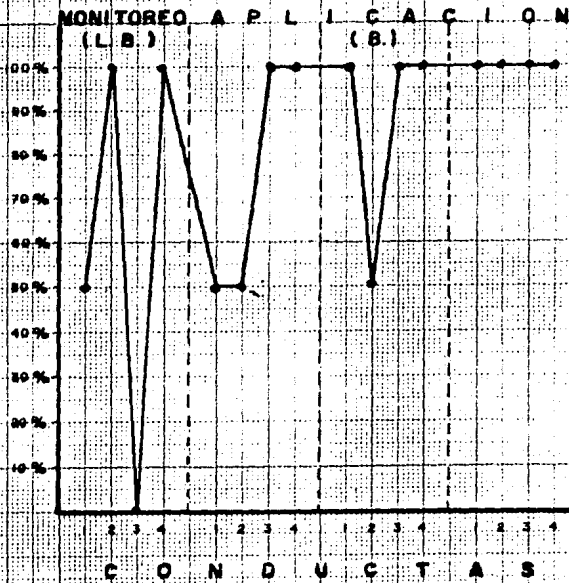
GRAFICA POR SUJETO

JEFE DE OBRA I



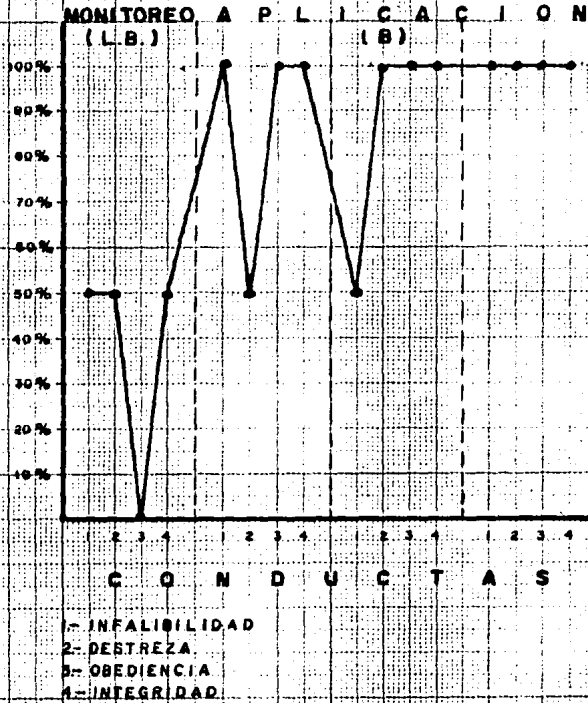
- 1- INFALIBILIDAD
- 2- DESTREZA
- 3- OBEDIENCIA
- 4- INTEGRIDAD

JEFE DE OBRA II



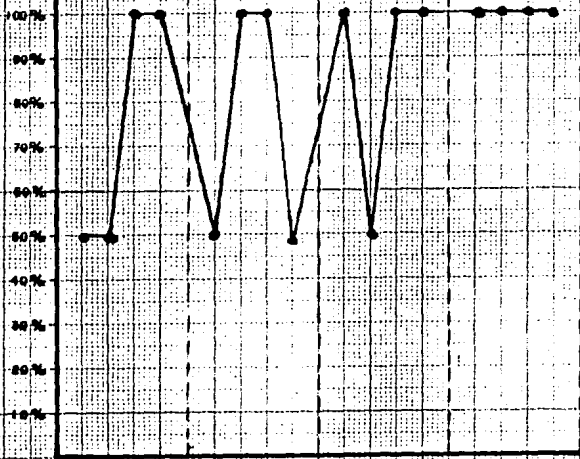
- 1- INFALIBILIDAD
- 2- DESTREZA
- 3- OBEDIENCIA
- 4- INTEGRIDAD

JEFE DE OBRA III



JEFE DE OBRA IV

MONITOREO APLICACION
(L.B.) (B.)



C O N D U C T A S

- 1- INFALIBILIDAD
- 2- DESTREZA
- 3- OBEDIENCIA
- 4- INTEGRIDAD

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

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

En el presente trabajo se vió, que el Modelo Centro de Investigación, cumplió con su objetivo, de evaluar en forma sistemática la actuación de cada jefe de obra en su puesto.

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

Encontramos además, que el M.C.I., supera las deficiencias de los métodos tradicionales, debido a que la evaluación se efectúa de manera sistemática, con un sistema de medición constante, especificando la definición de las actividades que han de evaluarse y su periodicidad.

Podemos decir entonces, que el M.C.I., es un modelo factible para la evaluación de personal en toda clase de puestos; ya que los resultados obtenidos en las cuatro aplicaciones que se han realizado, a distintos niveles: García M. Mirna, 1978. APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION A NIVEL DE SUPERVISORES; Estrada, S. Elia, 1978. UNA APLICACION DEL M.C.I. PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORES; Rodríguez S. Josefina, 1979. EVALUACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICACIA LABORAL DE UN GRUPO SECRETARIAL; Navarro D. Susana, 1982. EVALUACION DE LA ACTUACION - EN PROFESORES UNIVERSITARIOS. Han sido satisfactorios, ya que se lograrón obtener las ventajas propuestas por el mismo

modelo como son: validez, confiabilidad, sencillez en su aplicación, claridad en los términos usados para todos los que participaron en la evaluación, retroalimentación en los sujetos, rapidez en obtener información de algún sujeto evaluado para los fines establecidos por la empresa, así como también el bajo costo de su aplicación.

SUGERENCIAS

Se sugiere que al administrar las consecuencias administrativas al personal evaluado, se haga de acuerdo a las preferencias que manifestaron en el cuestionario presentado en el anexo VI.

Además de dar feed-back en el paso referente a consecuencias administrativas, se den otro tipo de incentivos, como pueden ser, dinero, días libres, despensas, etc., ya que de esta manera se obtendrían mejores resultados.

A N E X O # 1

CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

CIA. _____

Fecha _____

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

2.- Otros nombres _____

a) En la empresa _____

b) En otras _____

3.- Puestos semejantes y diferencia con el que se está analizando.

Puestos

Diferencia

Puestos	Diferencia
_____	_____
_____	_____

4.- Departamento _____

Sección a que pertenece _____

Secciones a su cargo _____

Puestos bajo su mando _____

5.- Jefe inmediato (puesto) _____

6.- Reporta además a: _____

para _____

para _____

7.- Contactos permanentes:

externos

Con _____ para _____

con _____ para _____

internos

Con _____ para _____

con _____ para _____

8.- Puestos inmediatos:

Inferiores _____

Superiores _____

9.- Número de empleados en el puesto: _____

10.- Jornada normal de trabajo: de _____ a _____

Jornada especial de sábados: de _____ a _____

11.- Persona analizada: _____

12.- Analizó: _____ fecha _____

Revisó: _____ fecha _____

Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función tiene; qué fin tiene; etc.

Describalo brevemente: _____

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, porqué, dónde, cuándo, con qué) hrs. drs.

B.- Actividades periódicas (repetidas, a intervalos regulares, aunque no diarias).

aprox. cada:

hrs. aprox:

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy regulares).

D.- ¿Tiene Ud. otras obligaciones o responsabilidades?

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir					
Ops. aritméticas					
Matemáticas de taller					
Mecanografía					
Manejo archivos					
Manejo máquinas					
Manejo coche					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4o. primaria _____ Preparatoria _____
 Primaria completa _____ Carrera corta _____
 Oficio _____ Carrera profesional _____
 Secundaria _____

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

b) En la Empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

c) ¿De qué puesto pasó al actual, la persona que dá los -
 informes?

2.- En el puesto:

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que lo conocerá el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. _____) Años (1, 2, 3, etc. _____)
 Meses (1, 2, 3, 4, etc. _____).

C.- Criterio:

- a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa en alguna forma la rutina.
-
-

- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____. Describa esa organización: _____
-
-

- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____. Describa esa organización _____
-
-

- d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Rutina- rio	Impor-- tante	Difi-- cil	Trascen dental
<u>Eventual</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Poco frecuente</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Frecuencia normal</u>	_____	_____	_____	_____
<u>Constante</u>	_____	_____	_____	_____

- e) Ejemplifique el tipo mas ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrente _____
-

- f) En la toma de decisiones o solución de problemas normalmente:

Puede consultar: _____ Solo en casos difíciles: _____
 Debe consultar: _____ Debe decidir por si mismo: _____

D.- Iniciativa:

- a) El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajo _____
- b) Exige sugerir métodos, mejoras, etc., para su trabajo _____
- c) Exige sugerir mejoras para varios puestos _____

d) El puesto como parte esencial, pero parcialmente tiene la creación de sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____

e) El puesto está dedicado a formación de métodos, etc.

E.- Requisitos físicos que requiere el puesto: (de qué tipo)

Exige requisitos de:

Edad	Sexo	Nacionalidad	Presentación	Voz	Otro tipo
------	------	--------------	--------------	-----	-----------

F.- Esfuerzo mental y/o visual (especifique de qué tipo)

G.- Responsabilidades, en bienes (especifique qué clase de bienes)

H.- Responsabilidades en trámites y procesos: (tipo de trámite)

I.- Responsabilidad en supervisión: (inmediata, directa, cuántas personas, tipos de trabajos que supervisa): -

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como: métodos, procesos de fabricación, pronósticos de venta, patentes, políticas de la compañía, políticas de ventas, nuevos productos, nómina, otros) _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

c) Aunque el puesto no implica acceso a datos confidenciales. ¿Puede el empleado, en razón de sus labores deducirlos? _____

Importancia de los mismos _____

K.- Responsabilidad en contacto con el público: (frecuencia)

L.- Medio ambiente y posición en que se desarrollan las labores:

De pie (sin caminar) % _____ Sentado % _____

Caminando % _____ Agachado % _____ Otras posturas --

% _____

El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante _____

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesiones que implique el trabajo (especificarlas):

A N E X O # 2

MANUAL DEL SUPERINTENDENTE PARA
CALIFICACION DE MERITOS DE LOS
JEFES DE OBRA .

CALIFICACION DE MERITOS PARA:

JEFES DE OBRA

NOMBRE DEL SUJETO CALIFICADO: _____

FECHA: DE _____ A _____ DE _____

PUESTO: _____

CLAVE O NUMERO: _____

DEPARTAMENTO O SECCION: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

Estimado Superintendente:

A continuación, encontrará usted una serie de sugerencias que deberán ser seguidas para la calificación del personal a su cargo.

En virtud de que de esta evaluación dependerán las promociones, aumentos y en general los incentivos que se otorguen al mencionado personal.

Agradeciendo de antemano su apego a las formas y procedimientos dados, quedo de usted.

A t e n t a m e n t e

GERENCIA DE PERSONAL

1.- INFALIBILIDAD

Que el jefe de obra realice las tareas señaladas por sus superiores, con una exactitud del 100%, de acuerdo a los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa.

a) Control de calidad en la ejecución de los trabajos. De cada tres vistos buenos que dé el jefe de obra, el superintendente verificará al azar dos de ellos, cada semana; si los trabajos a los que el jefe de obra dió visto bueno, están de acuerdo a los criterios de ejecución establecidos por la empresa, el superintendente pondrá una paloma (✓) a la derecha de la descripción del criterio de ejecución de cada actividad, y marcará con una X, cuando la ejecución de dicha actividad haya violado los criterios de ejecución establecidos por la empresa.

Se registrará mediante la forma siguiente:

ACTIVIDAD

CRITERIO DE EJECUCION

Colocación
de
puertas

Que cumplan con las especificaciones de: color y material establecido por el programa de obra; ya colocadas se verifica que queden niveladas y plomadas, especificando además la marca de la chapa, la cual debe de funcionar, de modo que el pasador de la chapa, cheque con la contra que va colocada en la chambrana.

 MARQUE

 FECHA

Colocación de ventanas

Que cumplan con las estipulaciones de forma y material establecido por las especificaciones generales de la obra; ya colocadas se verifica que queden niveladas y fijas a los muros.

MARQUE

FECHA

Colocación de vidrios

Que se apeguen a las especificaciones generales de la obra, que determinan el color y la dimensión del cristal. Ya colocados se verifica que queden plomados y sellados de acuerdo a la cancelería.

MARQUE

FECHA

Cimientos

Que el tipo de cimientos se apegue al plano constructivo, nivel de desplante, dimensiones y que los materiales a utilizarse se apeguen a las especificaciones generales de la obra.

MARQUE

FECHA

Muros

Que su construcción se apegue a los ejes de referencia que marca el plano arquitectónico; que queden aplomo, y que el acabado, textura y tipo de material a utilizar se apeguen a las especificacio-

nes generales de la obra.

	<u>MARQUE</u>	<u>FECHA</u>
Martelinado de muros	Que presente la textura requerida.	
	<u>MARQUE</u>	<u>FECHA</u>
Colado de firmes	Que obedezca un nivel previamente determinado, tomando en cuenta el acabado final, que no presente ondulaciones y que se apegue a las especificaciones de la obra para establecer el tipo de acabado, según lo estipule el plano.	
	<u>MARQUE</u>	<u>FECHA</u>
Alfombrado	Que se apegue a las estipulaciones de: marca, color, textura, espesor; según las especificaciones generales de la obra, además que se marquen los remates por cambios de materiales y niveles.	
	<u>MARQUE</u>	<u>FECHA</u>
Adoquín	Que se apegue a las estipulaciones de: marca, color; según las especificaciones generales de la obra, además que el acabado	

sea de acuerdo a lo requerido.

	_____ MARQUE	_____ FECHA
Pintura	Que se apegue a las estipulaciones de: marca y color, según las especificaciones establecidas por la dirección de la obra y además que el acabado sea uniforme.	

	_____ MARQUE	_____ FECHA
Plafón	Que se apegue a las especificaciones generales establecidas por la dirección de la obra, para estipular la marca y color. Ya colocado se verifica que quede nivelado y que su textura sea uniforme.	

	_____ MARQUE	_____ FECHA
Colocación de estructuras	Que el tipo de material se apegue a las especificaciones generales establecidas por la dirección de la obra; una vez colocadas se verifica que queden aplomo; que la aplicación de la soldadura, sean los cordones estipulados por los planos, además se revisará que dicha estructura quede alineada y nivelada tanto en los desplantes como en los remates.	

MARQUE

FECHA

Colocación
de
domos

Que se apeguen a las especificaciones generales establecidas por la dirección de la obra; para establecer el color, tipo, forma, maaterial y dimensiones que se requiere. En su colocación se verifica que queden nivelados, alineados y sellados en todas sus juntas.

MARQUE

FECHA

Al finalizar el mes laboral, el jefe de obra, deberá obtener un total de 8 palomas (✓) para afirmar que éste vigila en un 100% el control de calidad, en la ejecución de los trabajos realizados en su área.

2. DESTREZA

Rapidez y exactitud que el jefe de obra muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios de ejecución siguientes:

a) Avances de la obra. El jefe de obra, al dar el informe semanal de los avances de la obra, al superintendente, que éste verifique, si dichos avances van de acuerdo con el programa de obra y al avance físico de la misma.

b) Cubicaciones. Que estas cuantifiquen la cantidad de volúmenes de materiales a utilizar, para poder programar sus pedidos según las diferentes etapas de construcción por las que atraviesa la obra y además especifique el número de fuerza de trabajo a emplearse para la realización de las tareas a ejecutarse.

Las dos actividades antes mencionadas (a y b), se registrarán semanalmente, cuando el jefe de obra presente al superintendente, el informe de los avances de la obra y sus reportes de las cubicaciones que haya realizado.

Se registrará en la forma siguiente:

A la derecha del enunciado de la actividad hay un espacio para que el superintendente marque con una paloma (✓) la actividad que se apege a los criterios de ejecución descritos anteriormente y marque con una (X), cuando la ejecución de dicha actividad no esté de acuerdo con los criterios de ejecución establecidos.

Nombre de la Actividad	1a. Sem.	2a. Sem.	3a. Sem.	4a. Sem.
Avances de la Obra				
Cubicaciones				

Total de marcas (✓) _____

Total de marcas (X) _____

Al terminar el mes laboral el jefe de obra deberá obtener un total de 8 palomas, para afirmar que éste se apega en un 100% al programa de obra y a los criterios de ejecución establecidos por la empresa.

3. OBEDIENCIA

Que el jefe de obra, cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.

Pedidos de material. Cada ocasión que el jefe de obra presente su programa de pedidos de material al superintendente, que éste verifique si dichos pedidos se hacen con la anticipación de tiempo necesaria a la realización de los trabajos. Se pondrá una paloma (✓); si por lo contrario, el pedido del material, no se hace en la fecha requerida, y como consecuencia se obstaculiza el avance de la obra, se pondrá una (X).

Esta actividad se registrará en el cuadro siguiente:

NOMBRE DEL JEFE DE LA OBRA:	
A C T I V I D A D	MARQUE
Pedidos de material. Cada ocasión que dicho pedido se efectue con la anticipación de tiempo necesario a la realización de los trabajos.	
Pedidos de material. Cada ocasión que dicho pedido no se efectue en la fecha requerida, y como consecuencia se obstaculice el avance de la obra.	

Total de marcas (✓) _____

Total de marcas (X) _____

Al finalizar el mes laboral, el jefe de obra, debió de haber efectuado sus pedidos de material, con la anticipación de tiempo necesaria a la realización de los trabajos; para afirmar que éste se apega en un 100% a los requisitos y reglamentos de trabajo establecidos en la empresa.

4. INTEGRIDAD

Que no exista reporte alguno, sobre uso inapropiado de fondos, relacionado con el manejo tendencioso de las relaciones obrero-patronales, entendiéndose por esto: violar las reglas en favor o favorecer a alguien en especial.

a) Pagos a sub-contratistas. Que justifiquen la elaboración de los trabajos ejecutados.

b) Asignación de destajos. Que esté de acuerdo a la fuerza de trabajo que se requerirá para la elaboración de los trabajos.

El superintendente, evaluará semanalmente las dos actividades antes mencionadas (a y b), de acuerdo a los criterios de ejecución que establecen, basándose en las formas de destajos, facturas y estimaciones que el jefe de obra le presente; para verificar si estos se apegan al programa de obra establecido por la empresa.

Se registrará en el cuadro siguiente:

NOMBRE DEL JEFE DE OBRA:				
A C T I V I D A D E S	1a. Sem. marque	2a. Sem. marque	3a. Sem. marque	4a. Sem. marque
Pagos a sub-contratistas. Que justifiquen la elaboración de los trabajos ejecutados.	_____	_____	_____	_____
Asignación de destajos. - Que esté de acuerdo a la fuerza de trabajo que se requerirá, para la elaboración de los trabajos.	_____	_____	_____	_____

Total de marcas (✓) _____

Total de marcas (X) _____

Al finalizar el mes laboral, el jefe de obra, deberá obtener un total de 8 palomas (✓), para afirmar que éste se apega en un 100% a las reglas y políticas de construcción establecidas por la empresa.

A N E X O # 3

FICHA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de obra
UBICACION	Unidad Operativa Bancomer en proceso de construcción
GERENCIA	De construcción
SECCION	De acabados
REPORTA A:	Superintendente
SUBORDINADOS	Jefe de frente, contratista, sub-contratistas y destajistas.

DESCRIPCION GENERICA

Es el responsable de su área u obra determinada, tanto en la buena ejecución, como en el tiempo y costo de realización de la misma.

DESCRIPCION ESPECIFICA**1) Actividades diarias y constantes**

Recorrer diariamente el área que está a su cargo para verificar la buena ejecución de los trabajos que se están realizando.

Controlar diariamente, los avances de los trabajos que se están realizando.

1f) Actividades Periódicas

Elaborar semanalmente un informe sobre los avances de la obra que está a su cargo.

Asigna destajos de trabajo al personal a su cargo.

Programa sus pedidos de material

Autoriza el pago a sub-contratistas y contratistas.

Realiza cubicaciones de los trabajos ejecutados y de las actividades próximas a realizar, para establecer el costo y el tiempo de realización de las mismas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A) Conocimientos necesarios

Licenciatura en ingeniería civil o arquitectura

B) Requisitos físicos

Buena salud

A N E X O # 4

INFORMACION

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

IDENTIFICACION

NOMBRE: _____

EDAD: _____

SEXO: _____

EDO. CIVIL: _____

ESCOLARIDAD: _____

ANTIGUEDAD DENTRO DE LA INSTITUCION: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

CATEGORIA: _____ NIVEL: _____

INSTRUCCIONES

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

- 0 No me interesa
 1 Me interesa poco
 2 Me interesa mucho
 3 Me interesa muchísimo

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

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

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

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

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

0 _____ 1 _____ 2 X 3 _____

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

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

Muchas gracias.

CUESTIONARIO

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

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

Podría sugerir otras actividades: _____

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

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

4) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo. 0 1 2 3

5) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas con la finalidad de repartir mejor las labores individuales. 0 1 2 3

6) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución, (boletín de información sobre promociones, plazas, becas. 0 1 2 3

Otras: _____

7) Modificación (cambiar () o eliminar () , los controles que sobre el personal tiene la institución. 0 1 2 3

Que modificación sugiere: _____

8) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel. 0 1 2 3

9) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior. 0 1 2 3

10) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad - que dentro de su puesto le parece la mas agradable.

0 1 2 3

11) Cambiar de departamento.

¿A cuál? _____

12) Asistir a cursos que le permitieran conocer mas de su trabajo o de -- otros trabajos.

0 1 2 3

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

0 1 2 3

- Graficaciones económicas especiales.

0 1 2 3

- Premios en cursos sobre:

- Visita médica

0 1 2 3

- Productividad

0 1 2 3

¿Cuáles otras sugiere?: _____

14) Obtener comisiones sobre las ventas

0 1 2 3

Cuales otras sugiere: _____

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: Edit. Trillas, 1976. Cap. XIII.

Arista Quesada Griselda. UNA ALTERNATIVA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL. Tesis Profesional para obtener la Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1978.

Anderson R. y Faust G. PSICOLOGIA EDUCATIVA. México: Edit. Trillas. 1977.

Amaya E. T., Pelaez N.M., y Ponce de León H. F., LA CALIFICACION DE MERITOS Y SU APLICACION EN EL SECTOR INDUSTRIAL QUE COTIZA EN BOLSA. Trabajo inédito para el seminario de investigación Administrativa. Facultad de Comercio y Administración. U.N.A.M. 1971.

Bermudez D.A. y Rodríguez M.C. AUDITORIA PSICOLOGICA. Tesis para obtener el grado de maestría en Psicología. Puebla. 1970.

Beutel Spatcher O. y Castro G.M.A. EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL. Proyecto de tesis inédito para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1976.

Bethel, Atwater, Smith, Stackman. ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL. México: Edit. Fondo de Cultura Económica. 1973.

Cianca O. José M. MANUAL GENERAL DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Contaduría

Administración. U.N.A.M. 1977.

Estrada S. Elia. UNA APLICACION DEL M.C.I. PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE INSTRUCTORAS. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología, U.N.A.M. 1978.

García M. Mirna. APLICACION DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACION A NIVEL DE SUPERVISORES. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología, U.N.A.M. 1978.

Laurence Siegal. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. México: Edit., C.E.C.S.A. 1976.

Marx M.H. y Hillix W.A. SISTEMAS Y TEORIAS PSICOLOGICOS CONTEMPORANEOS. Argentina: Edit. Paidós. 1969.

Navarro D. Susana. EVALUACION DE LA ACTUACION EN PROFESORES UNIVERSITARIOS. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M., 1982.

Perego L. Riccardi R. LA VALORACION DEL PERSONAL. Barcelona: Edit. Hispano Europea. 1959.

Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL (segunda parte) Sueldos y Salarios. México: Edit. Limusa. 1975. pág. 166, 167 y 168.

Rodríguez S. Josefina. EVALUACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA INCREMENTAR LA EFICACIA LABORAL DE UN GRUPO SECRETARIAL. Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1979.

Fertonani M. y Grosso C. ANALISIS Y VALORACION DE TAREAS. España: Edit. Deusto, 1973.

Tiffin J. y McCormick, E. SICOLOGIA INDUSTRIAL. México: Edit. Diana. 1974.

Zerilli Andrea. VALORACION DE PERSONAL. España: Edit. Deusto. 1973.