

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

APLICACIÓN DEL MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN
(MCI) POR COMPETENCIAS LABORALES COMO UNA
ALTERNATIVA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE UN GRUPO DE FUERZA DE VENTAS EN UNA
AGENCIA DE PUBLICIDAD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:
CLAUDIA VIRGINIA GARCÍA BOCANEGRA
LUIS ALBERTO PÉREZ JIMÉNEZ

DIRECTOR: LIC. ERIKA SOUZA COLÍN
REVISOR: MTRA. MARIA DE LOURDES REYES PONCE

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F., OCTUBRE DE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS DE CLAUDIA

LES AGRADEZCO A:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por darme la oportunidad de pertenecer a la mejor casa de estudios y por ser el pilar de mis estudios profesionales.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Por existir y dotarme de los conocimientos con los que ejerceré la carrera y que utilizaré para ser mejor persona día a día.

SINODALES

AL DR. ÁLVARO JIMÉNEZ

Por haber creado el MCI, compartir sus conocimientos y orientarnos en el desarrollo de la investigación.

A LA MTRA. LOURDES REYES

Por enseñarme a realizar trabajos con calidad, ayudarnos a replantear el objetivo que seguíamos al realizar la investigación. Por darme cuenta que nada es imposible de lograr cuando se hacen las cosas con el debido cuidado que se merecen.

A LA LIC. ERIKA SOUZA

Por proveernos de información, apoyo, dedicación y comprensión que nos brindó para la realización de la investigación.

A LA LIC. ISABEL DELSORDO

Por hacernos ver pequeños pero grandes detalles que enriquecieron el contenido de la investigación.

A LA LIC. GABRIEL JARILLO

Por mostrar interés en la investigación y hacernos ver lo importante que es la interacción de los subsistemas psicosociales en todo cambio dentro de una organización.

A LA LIC. XÓCHILT MUÑOZ

Por ayudarnos a detallar la investigación con un enfoque diferente al que estábamos siguiendo.

A MI COLEGA

A LUIS JIMÉNEZ

Por su perseverancia y tolerancia para lograr nuestro objetivo que iniciamos como un proyecto y lo terminamos con éste gran fruto de nuestro trabajo y dedicación.

A MIS PROFESORES

A LA MTRA. SILVIA VITE

Por el gran contenido de información que aprendí en su clase de reclutamiento y selección que me serán de gran utilidad para desempeñarme como profesional.

AL MTRO. JAVIER VEGA

Por enseñarnos a estructurar un trabajo de investigación de la índole del presente y aclarar dudas que tuviera para elaborar un proyecto de investigación.

A POP-LINK Y DEMOSTRADORAS

Por brindarnos las facilidades de llevar a cabo la investigación y cooperar con sus labores.

A MIS AMISTADES

A MIS AMIGOS

A las personas con las que compartí logros, trabajos en equipo, que me brindaron su amistad y apoyo, durante mi estancia en la universidad.

A MI FAMILIA

A MIS PADRES

Por permitirme ser parte de éste planeta, brindarme su apoyo en los momentos felices y difíciles de mi vida, inculcarme a no declinar en la elaboración de ésta gran investigación y que todo es posible cuando se lucha por lo que se desea, los amo.

A MIS HERMANOS

Catalina, Juan y Miguel, por ser parte medular de mi familia, brindarme su apoyo y compartir los momentos más felices de sus vidas, gracias chiquillos.

A MIS SOBRINOS

David y Nancy, por motivarme a seguir con mis proyectos de vida al mirar su inocencia y disfrutar cada momento con risas como sólo ellos lo saben hacer, gracias tesoritos.

A MIS FAMILIARES

A todos mis familiares que han compartido momentos especiales de sus vidas conmigo y que me han apoyado en todo momento, no menciono nombres para no omitir a nadie.

A Canelo †, moreno † y la chiquita

Por ser parte de mi familia y enseñarnos que a las mascotas también se les ama al igual que a un ser humano.

A todos aquéllos que compartieron y compartirán momentos importantes en mi vida.

CLAUDIA

AGRADECIMIENTOS DE LUIS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, por haberme trazado un eterno instante con el blanco pincel de los conocimientos. Por ser mi casa.

A la **Facultad de Psicología**, por darme una profesión y sustento para recorrer la vida.

A los sinodales:

A la **Maestra Lourdes Reyes**, por hacer posible éste trabajo, pero sobre todo: porque la mayoría del conocimiento profesional que tengo, es por usted. Por transmitirme el gusto y la pasión por la Psicología Laboral. Por sus maravillosas clases. Por la formación que me dio.

A la **Profesora Erika Souza**, por dedicarnos gran parte de su tiempo, por preocuparse por éste proyecto y ayudarnos a que se cumpliera, por sus acertados consejos, por mostrarnos su calidad humana y profesional. Porque parte de éste trabajo es suyo.

Al **Doctor Álvaro Jiménez**, por depositar su confianza en nosotros para aplicar el MCI, por el tiempo que nos dedicó para enriquecer éste trabajo, por sus recomendaciones, por permitirnos obtener un poco de su gran conocimiento

A la **Profesora Isabel Delsordo**, por dedicarnos parte de su tiempo y hacernos reflexionar sobre distintos términos de la tesis. Por su magnífica retroalimentación.

A la **Profesora Xochitl Muñoz**, por cuestionarnos para fortalecer nuestro trabajo. Por el conocimiento que me transmitió en todas sus clases.

Al **Profesor Gabriel Jarillo**, por habernos enseñado con sus comentarios que nuestro trabajo podía enriquecerse más, por confiar en nuestro conocimiento.

A mi familia:

A mi **Mamá Silvia**, por existir y por hacerme existir, por quererme como me quieres, por enseñarme a vivir, por enseñarme a cumplir mis objetivos, por enseñarme a ver la seguridad del triunfo, PORQUE POR TI SOY LO QUE SOY.

A mi **mamá Tere**, porque tu me enseñaste a ser humilde, porque siempre has estado conmigo, porque cada una de tus palabras lleva consigo la mejor de las sabidurías. Por ser mi viejecita

A mi **papá Tino**, porque a ti te debo mi carácter, viejo. Porque tu me enseñaste que para conseguir las cosas se debe de trabajar y ser responsable, porque tu vida es mi mejor ejemplo, porque en todo momento aprendo de ti. Por estar.

A mi **tío Juan**, por tus consejos y experiencias, por enseñarme a ver las cosas como las he visto y por regalarme las palabras precisas en los momentos adecuados. El sueño comienza y va para adelante.

A mi **hermanita Valeria**, por enseñarme a divertirme y reír de la vida, por mostrarme que somos muchos mundos habitando un mundo. Por ser mi carnalita.

A mi **hermanito Juanito**, por enseñarme a seguir siendo un niño, por depositar tu confianza en mí, por regalarme tus sonrisas, juegos y bromas cuando las he necesitado. Mi carnalito.

A mi **tía Bety**, por su ayuda para meter el espiral del cuaderno, por estar presente siempre que la he necesitado. Por todo su apoyo.

A **mis primos, Alejandro, Andrés y Luis** (mis carnales), por todos los momentos que hemos pasado desde la infancia, porque juntos aprendimos el significado de la hermandad.

A **mi tía Guille y Rosa, a Reyna y a Lalo**, por preguntarme en cada momento sobre la tesis. Ya quedó.

A mis amigos:

A **Claudia**, por ser mi compañera de tesis, por hacer posible éste sueño, por cuestionar y enriquecer nuestro trabajo, por tus pláticas, comentarios y consejos. Pero sobretodo: Por tu amistad!!!!!!!!!!

A **Carolina**, porque parte de éste camino lo recorrí con vos. Por alentarme para seguir adelante en éste proyecto.

A la **banda de la fac**: Javier, Salvador Jonathan y Marco. Por ser mis amigos y por esas buenas charlas de cuadernos de cristal en las islas.

A mis **compas de la facultad**: Cynthia, Edith, Lissette, Paloma, Blanca, Karina, Nayelli, Carmen, Liliana, Carlos, Erika, Claudio, Adriana, Nancy, Natalia y todos aquellos y aquellas que se cruzaron en mi camino dejando alguna huella.

A los **compañeros del CJK**, A la Lic. Marycarmen, al Lic Ignacio, a la Lic. Mónica, al Lic. David, a la señora Lilia y a la Lic. Vanessa, por permitirme laborar con ellos mientras hacia la tesis.

A los **trabajadores de la agencia** por permitirnos correr éste proyecto.

A las **Demostradoras** que trabajaron con nosotros en ésta investigación: Diana, Marlene, Carla, Mariana, Consuelo, Carmen y Amanda.

Y a todos aquellos y aquellas que están y estuvieron a mi lado!!!!!!!!!!

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I Evaluación del Desempeño	4
I.1 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño.....	4
I.2 Definiciones de evaluación del desempeño.....	8
I.3 Quién debe evaluar el desempeño.....	10
I.4 Características de criterios de evaluación del desempeño.....	12
I.5 Métodos de evaluación del desempeño.....	16
I.6 Empleo de los resultados de la evaluación del desempeño.....	35
CAPÍTULO II Competencias Laborales	37
II.1 Antecedentes históricos de las competencias.....	37
II.2 Definición de competencias.....	40
II.3 Corrientes psicológicas que sustentan el enfoque de competencias laborales.....	41
II.4 Tipos de competencias.....	44
II.5 Grados de competencias.....	47
II.6 Pasos de un sistema de gestión por competencias.....	48
II.7 Evaluación del desempeño basada en competencias.....	49
II.8 Beneficios de un sistema basado en competencias laborales.....	51
CAPÍTULO III Modelo Centro de Investigación	53
III.1 Antecedentes del Modelo Centro de Investigación.....	53
III.2 Procedimiento del Modelo Centro de Investigación.....	57
III.3 Aplicaciones del Modelo Centro de Investigación.....	60
III.4 Actualización del Modelo Centro de Investigación.....	65
III.5 Aplicación práctica del Modelo Centro de Investigación.....	69
III.6 Ventajas del Modelo Centro de Investigación.....	70
CAPÍTULO IV Metodología	73
CAPÍTULO V Resultados	89
CONCLUSIONES	100
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

RESUMEN

Se investigaron las ventajas de la aplicación del Modelo Centro de Investigación (MCI) (Jiménez y Reyes, 2004) como proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación del desempeño de tres demostradoras de una agencia de publicidad. La investigación se dividió en cinco fases (A, B, D, E y C), en las que se registró el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, exhibidas por las demostradoras. Durante la línea base (A), los datos de las frecuencias indicaron que la exhibición de las conductas no eran las adecuadas; por lo cual se implementaron tres fases experimentales (B), (D) y (E) en donde a las demostradoras se les administraron consecuencias por su desempeño. En la fase (C) se retiró la administración de las consecuencias; aún así el desempeño era adecuado. Por lo que nos encontramos ante un modelo de evaluación del desempeño con el que se puede evaluar al puesto de demostradora y mejorar el desempeño en el mismo.

INTRODUCCIÓN

En toda organización el desempeño de los empleados se evalúa continuamente, ya sea de una manera formal o informal. De acuerdo con Muchinsky (2002), las evaluaciones informales pueden hacerse a partir de observaciones fortuitas, de memoria, por lo que se escucha o por intuición. Alternativamente, con un sistema racional y formal las evaluaciones son más precisas y más útiles para todos los involucrados.

Para Werther (2000), las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Un sistema de evaluación basado en la competitividad, es muy importante para la empresa, también lo es para el individuo.

En la presente investigación aplicamos la actualización del Modelo Centro de Investigación (MCI) Jiménez y Reyes (2004) con el propósito de identificar sus ventajas en la evaluación del desempeño en tres demostradoras de una agencia de publicidad.

Las bases teóricas que fundamentan la investigación se encuentran contenidas en los capítulos de: evaluación del desempeño, competencias laborales, Modelo Centro de Investigación (MCI) y un capítulo con las bases metodológicas para aplicar el modelo.

La investigación se llevó a cabo con tres ocupantes del puesto de demostradora a las que evaluamos con el MCI, en dos tiendas de autoservicio y una departamental. En donde identificamos la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, a través del análisis de puestos y con la elaboración del perfil por competencias determinamos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que las demostradoras desempeñaran las conductas.

El estudio se dividió en cinco fases:

Línea base (A). En la cual mediante registros observacionales de frecuencia, se registró el desempeño de las conductas productivas del puesto para conocer el nivel de desempeño de las demostradoras.

Tres fases experimentales (B), (D) y (E). Al saber que el desempeño de las conductas de las tres demostradoras, era inadecuado, de acuerdo a los estándares establecidos por la agencia, se realizaron tres fases experimentales, en las que se registró el desempeño de las conductas de las tres demostradoras con registros de frecuencia, administrándoles consecuencias.

Fase de seguimiento (C). De la misma forma que en la línea base (A) y las fases experimentales (B), (D) y (E); se registró el desempeño de las conductas, retirándose en ésta fase (C) la administración de consecuencias a las tres demostradoras.

Los resultados de la investigación nos indican que al emplear el MCI como sistema de evaluación del desempeño, se obtienen ventajas al evaluar el puesto de demostradora; así mismo nos encontramos frente a un modelo adecuado en el proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación, al identificar niveles no adecuados de desempeño, nos ayuda a mejorar los niveles de desempeño de las conductas evaluadas; ya que las tres demostradoras evaluadas con el MCI, mejoraron el desempeño de las conductas durante las fases experimentales.

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I.1 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es reciente, desde la antigüedad se han aplicado sistemas de evaluación del desempeño. Durante la Edad Media; como menciona Chiavenato (2001), la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. A finales del siglo XVIII, cuando la mayoría de los productos seguían elaborados en los talleres artesanales, los trabajadores eran organizados en corporaciones de oficios regidas por estatus, donde todos se conocían, y en la que el aprendiz para ascender a artesano o a maestro tenía que producir una obra perfecta delante de los jurados y de los síndicos, que eran las autoridades de la corporación (Chiavenato, 2005).

La evaluación del desempeño, se hizo patente durante la Revolución Industrial, debido a la urgencia por alcanzar mayores niveles de producción. A principios del siglo XIX se encontraron antecedentes de la evaluación del desempeño, con el sistema de libros de Robert Owen, el cual fue aplicado en las fábricas de hilado y tejido de New Lanark, Escocia; Grados, Beutelspacher y Castro (2000) indican que el procedimiento del sistema consistía en asignar a cada trabajador un libro para que los supervisores evaluaran su trabajo, anotando los resultados y comentarios sobre su desempeño, en secciones de colores que indicaban los niveles de rendimiento.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema que el anterior.

Durante el mismo siglo, F. W. Taylor quien trabajaba como ingeniero con el puesto de jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial

tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo; como menciona Brown (1998) al tener parámetros del rendimiento de un empleado en determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para calcular la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición para incrementar la producción.

Con base en sus estudios y observaciones, Taylor a finales del siglo XIX planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

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

Desde que Taylor propuso dichos principios se ha venido desarrollando la evaluación del desempeño, y su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial a nivel mundial. Un estudio realizado en Estados Unidos de América reveló que 65% de las empresas de ese país cuentan con programas de evaluación del desempeño.

La Primera Guerra Mundial fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño. Muchinsky (2002) señala la intervención del psicólogo Robert Yerkes en la guerra; ya que el ejército se mostraba escéptico ante la demanda de los psicólogos. Finalmente se aprobó un número reducido de propuestas: sólo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Yerkes, Goddard, Terman y Bingham revisaron una serie de tests generales de inteligencia y durante su estancia en la guerra desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que el 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para los que no podían leer inglés. Mientras tanto Walter Scott (1917) investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército. Clasificó

y ubicó a los alistados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de oficiales, desarrolló y preparó deberes laborales y calificaciones para más de 500 puestos de trabajo. La aplicación de los test a los reclutas marchaba lenta, el ejército construyó sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y ordenó que se les aplicaran a todos los oficiales. Fueron utilizados tanto los test, Alfa y Beta, así como los individuales. La orden final, autorizando el programa de realización de test se demoró y fue hasta agosto de 1918 cuando salió de la oficina del ayudante general. Sin embargo, el acuerdo se firmó tres meses después, cuando la Primera Guerra Mundial llegaba a su fin. Por lo tanto, el programa de test de inteligencia no logró la aportación que Yerkes habría deseado, Y a pesar de que 1 726 000 individuos fueron sometidos a test en el programa, la utilización real de los resultados fue mínima.

Durante la transición de la Primera a la Segunda Guerra Mundial, Chiavenato (2001) menciona el desarrollo de un sistema para evaluar a los ejecutivos de General Motors.

En este período se registró indirectamente otro acontecimiento en la historia de la evaluación del desempeño, Koontz y Wehrich (2003) explican los famosos experimentos realizados por Mayo, Roethlisberger y otros, en la planta Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Años antes, entre 1924 y 1927, el National Research Council realizó un estudio, en colaboración con la Western Electric, para estimar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Cuando los investigadores descubrieron que al aumentar o disminuir la iluminación en un grupo de prueba, la productividad mejoraba; estuvieron a punto de declarar el experimento como un fracaso total, cuando Elton Mayo, de Harvard, observó algo extraño y con Roethlisberger y otros, decidió continuar la investigación, ya que los cambios en la productividad no se explicaban por el hecho de cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, reducir los días de trabajo ni variar los sistemas de incentivos. Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión, de que otros factores eran los responsables, como las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo. Modificar la iluminación -aumentándola o disminuyéndola- provocaba un

aumento de la productividad ya que el grupo de prueba empezó a notar que era importante. Encontraron que, en general, la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, y las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo. Este fenómeno, que surgió del hecho de que las personas sienten que “son observadas”, se denomina “efecto Hawthorne”. Aunque la investigación de Mayo, no tenía como propósito evaluar el desempeño. Al efecto Hawthorne se le puede adjudicar el mejoramiento de la productividad, al realizar la evaluación del desempeño, ya que la presencia de un supervisor encargado de realizar el proceso, podría tener como consecuencia la mejora del nivel de ejecución.

Al igual que en la Primera Guerra Mundial, los psicólogos trabajaron durante la Segunda Guerra Mundial, en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos); Murray y MacKinnon (1946, en Muchinsky, 2002) mencionan el propósito del programa de pruebas para evaluar candidatos y asignarlos a unidades de inteligencia militar. Durante una sesión de tres días de duración de pruebas intensivas y de observación, los candidatos convivían en pequeños grupos bajo la observación casi continua del equipo de evaluación. Se emplearon pruebas situacionales especialmente diseñadas, muchas de ellas modeladas según técnicas desarrolladas en los ejércitos de Alemania y el Reino Unido, para evaluar candidatos en formas no tradicionales. Un ejemplo de las pruebas empleadas era la construcción de un cubo de metro y medio a partir de un conjunto de palos de madera, estacas y bloques. A una persona le resultaba imposible ensamblar el cubo en el tiempo asignado, por lo que se le asignaban dos ayudantes, éstos eran psicólogos que desempeñaban roles previamente acordados. Mientras que un ayudante actuaba con pasividad y aportaba poco; el otro obstruía el trabajo haciendo sugerencias poco prácticas, ridiculizando y criticando el trabajo del candidato. El objetivo de la prueba no era probar si los candidatos podían construir el cubo, sino evaluar sus reacciones emocionales e interpersonales ante el estrés y la frustración. En general el programa de la OSS fue considerado bastante exitoso.

A partir de la década de los 60's; como plantean Fletcher y Shirley (1992), hubo una creciente demanda en el mundo de los negocios, de mayor confiabilidad y medios más efectivos para medir y manejar el desempeño.

Se han realizado diversas investigaciones respecto a la evaluación del desempeño; de acuerdo con Arias (2000), en un estudio en el que participaron 37 organizaciones de importancia que cotizan en la Bolsa de Valores de México. El resultado fue que el 78% empleó programas de evaluación, el 71% de las empresas afirmó que el personal se manifestó alentado y laboró mejor al sentirse evaluado, ya que el 72% de esas empresas dió a conocer los resultados a sus empleados. El tiempo durante el cual utilizaron la evaluación osciló entre los 22 días y los 75 años. El 33% contestó que los resultados de los programas fueron altamente satisfactorios; 30% satisfactorios, y 36% sólo aceptables.

En una encuesta realizada por la Management Center de México, A.C.; Grados et al. (2000) señalan que durante el período de junio de 1975 a junio de 1976, en 68 compañías, se obtuvo como resultado que 81% del personal a nivel gerencial percibió aumentos de sueldo por la evaluación del desempeño.

A través del tiempo las empresas han adoptado gradualmente la evaluación del desempeño, por lo que es necesario que siga creciendo el número de empresas que utilicen métodos de evaluación, válidos, confiables y sensibles; ya que el desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado actual, en ésta investigación sugerimos el uso del Modelo Centro de Investigación propuesto por Jiménez (1998), el cual explicaremos en el capítulo tres.

I.2 Definiciones de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede ser informal y formal, la primera de acuerdo con Muchinsky (2002), se puede realizar por medio de observaciones, de memoria, por lo que se escucha o por intuición; a diferencia de la segunda que proporciona una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal; en éste capítulo hablaremos de la evaluación del desempeño formal.

La terminología empleada para referirse a la evaluación del desempeño, ha causado desacuerdos ya que el nombre varía de una organización a otra según el uso que se le dé y los objetivos que se pretendan en cada caso; Grados et al. (2000) señalan las denominaciones que se encuentran con mayor frecuencia:

- calificación de actuación.
- calificación del desempeño.
- apreciaciones del empleado.
- registro de ejecución.
- evaluación de la actuación.
- reporte de desarrollo.
- medición del desempeño.
- programa de evaluación de Recursos Humanos.

Al igual que las diferentes denominaciones que se le da a la evaluación del desempeño, también existen varias definiciones, de acuerdo a distintos autores, a continuación mencionaremos algunas:

Tiffin y McCormick (1959) la definen como “una valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor, jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión” (en Jiménez, 1998, p.87).

Parego y Ricardi (1959) mencionan que es “una medición periódica del valor de un subordinado, tal y como viene juzgado por su jefe” (en Jiménez, 1998, p.87).

Reyes (1975) indica que la evaluación del desempeño es “una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta, vaga e imprecisa” (en Jiménez, 1998, p.87).

Jiménez (1998) explica que de las tres definiciones anteriores podemos encontrar los siguientes puntos en los cuales convergen:

- se refiere a un conjunto de métodos aplicados en forma sistemática.

- su objetivo es evaluar la utilidad y el desempeño de un sujeto, en su puesto de trabajo, así como los recursos con los que cuenta la empresa.
- se realiza de manera periódica por un supervisor, jefe o cualquier otra persona que conozca el puesto que se evalúa (p.87).

Arias (2000) menciona que “la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo” (p.639).

Arena (2000) propone definir la evaluación del desempeño como “un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma” (en Grados et al., p.15).

Muchinsky (2002) plantea que “desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en realidad y puede ser observado. El desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo” (p.206). Para efectos de la investigación, empleamos ésta definición de evaluación del desempeño, ya que consideramos fundamental observar y medir lo que las personas hacen en realidad y las acciones importantes para alcanzar las metas de la organización.

I.3 Quién debe evaluar el desempeño

Al evaluar el desempeño dentro de una organización es necesario asignar al personal responsable de desarrollar el proceso, otro factor para decidir quiénes realizarán dicha medición depende de que método de evaluación del desempeño se utilice, los cuáles explicaremos brevemente más adelante. De acuerdo con Chiavenato (2004), los evaluadores del desempeño cambian de una organización a otra, entre ellos están el gerente, el empleado y el gerente (en conjunto), el equipo de trabajo y la comisión colectiva:

el gerente

En la mayoría de las organizaciones, debido a la estructura lineal de éstas corresponde al gerente la responsabilidad de evaluar el desempeño de los

subordinados y comunicar constantemente los resultados. En este tipo de organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación.

el empleado y el gerente

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras que el empleado proporciona el desempeño y los resultados; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

equipo de trabajo

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

comisión colectiva

En algunas organizaciones, una comisión especializada lleva a cabo la evaluación del desempeño, a diferencia de otras que la hacen colectiva.

Cuando se trata de una comisión ésta debe estar constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista de evaluación) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Mientras que los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el supervisor, y no deja de ser una alternativa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar por la comisión. Las personas

evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

El órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de RH.

Al revisar las alternativas de los posibles responsables de realizar el proceso de evaluación del desempeño, consideramos que tanto el diseño del sistema como los procedimientos de la misma deben ser responsabilidad del profesional de Recursos Humanos; así mismo éste seleccionará la metodología a utilizar en la evaluación en la cual incluirá a los responsables de realizarla. En dicho proceso el profesional de Recursos Humanos debe planear estrategias para lograr que los involucrados en la evaluación del desempeño asuman con entusiasmo dicha responsabilidad.

I.4 Características de criterios de evaluación del desempeño

Los criterios empleados en la evaluación del desempeño deben contar con ciertos elementos para que los resultados sean veraces; para Arias (2000) las características que deben cumplir los criterios de evaluación, son objetividad, validez y confiabilidad:

objetividad

Un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien evalúa. En algunos puestos es más fácil establecer con objetividad los criterios de evaluación. A pesar de algunas limitantes que se presenten para establecer los criterios de evaluación, no se debe perder de vista que los empleados deberán ser evaluados con los mismos criterios en función de su puesto, sin caer en caprichos de la organización, supervisores o directivos.

validez

Debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo. En este punto es importante ligar la evaluación del desempeño con el

análisis del puesto o con el perfil de alto desempeño. Al igual que en el punto anterior, es importante tomar en cuenta que la evaluación del desempeño está ligada con las actividades del empleado, las cuales se identificarán a través del análisis de puestos que está dirigido a la determinación de los comportamientos.

confiabilidad

Las medidas de ejecución deben ser consistentes. De nada serviría un criterio de ejecución que calificara hoy como *excelente* a un obrero y mañana como *pésimo*. Es importante tener en cuenta que al establecer los criterios de evaluación, estos deberán medir lo mismo independientemente del día y hora en que se aplique.

Al haber explicado en que consisten las características de los criterios de evaluación, contamos con la información necesaria para hacer referencia a los mismos. Las dimensiones del desempeño sobre las que se evalúa a un trabajador; como menciona Ivancevich (2005), se llaman criterios de evaluación. Cuando las organizaciones realizan la evaluación del desempeño de sus empleados, eligen diferentes datos para llevar a cabo éste proceso. Grados et al. (2000) mencionan tres tipos de datos empleados para elegir los criterios:

- datos de producción. Éstos son utilizados con mayor frecuencia en ambientes industriales con actividades manuales y de rutina.
- datos personales. En ocasiones, resulta más fácil obtener información sobre la conducta en el trabajo de una persona como: el número de veces que se ausenta del trabajo, las veces que llega con retraso, el número de quejas que han presentado, y accidentes y/o interrupciones de trabajo que haya tenido. Estas medidas se han utilizado para definir la diferencia entre los trabajadores eficientes y los deficientes. Sin embargo, es importante mencionar que existen investigaciones que reportan una baja correlación entre los datos personales y la productividad de un trabajador.
- datos de juicio. Un modo de determinar hasta qué punto puede ser eficiente un trabajador, podría ser simplemente preguntárselo a alguien como el supervisor y obtener su juicio respecto a la competencia del empleado, o bien, preguntárselo a sus compañeros de trabajo y obtener un juicio acerca de su

desempeño. Incluso, se podría preguntar al trabajador mismo y así obtener lo que se conoce como autojuicio.

Después de que una organización decide qué datos empleará para evaluar el desempeño de su personal, selecciona los criterios que serán evaluados, de acuerdo con Arias (2000) los criterios empleados comúnmente en la evaluación del desempeño, los mencionamos a continuación:

cantidad de la producción

Si se fijan arbitrariamente, puede resultar demasiado bajo o demasiado alto, lo cual además de consideraciones técnicas, puede tener secuelas motivacionales. No todos los puestos son mensurables en cantidad de producción, ya sea por dificultades para medirla o porque ésta no depende de la persona que ocupa el puesto.

promedio de producción

A veces se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, de tal suerte que las personas cuya producción se localiza por arriba del promedio son consideradas como las mejores. Los promedios sólo pueden emplearse cuando hay varias personas realizando la misma labor.

promedios por grupos seleccionados

Pueden tratar de evitarse algunas contaminaciones de los promedios de producción si en lugar de emplear los datos de todos los obreros del grupo, se seleccionan algunos que se consideren imparciales.

extrapolación a partir de otras tareas semejantes

Este método se emplea frecuentemente en puestos o trabajos de nueva creación, en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares; desde luego, si el criterio de desempeño para la labor tomada como modelo está mal fijado, ese vicio contaminará el estándar para la nueva tarea.

estudios de tiempo

A finales del siglo XIX Taylor, seguido por Gilbreth, introdujo el estudio de los movimientos y el tiempo empleados en realizar una tarea, este método ha levantado innumerables polémicas. Considerado por unos como una panacea para todos los problemas industriales (desde evitar desperdicios hasta terminar con los sindicatos)

y como medio de explotación inhumana por otros. Como todos los demás métodos, está sujeto a una serie de factores que pueden invalidarlo. Consiste, a grandes rasgos, en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en las cuales se ha dividido una tarea, en agregar cierto porcentaje de tiempo como tolerancia y en fijar como norma el resultado. Desde luego, si un trabajador se da cuenta de que junto a él está una persona con un reloj, anotando cada uno de sus movimientos, esa percepción ya es un factor cuya influencia puede ser radical en los resultados. Por otro lado, puede tener interés especial en trabajar a un ritmo más lento, sobre todo si el tiempo va a servir para fijar premios o incentivos. Los resultados dependen también de la experiencia y la habilidad del trabajador, de la integración del grupo y de las presiones ejercidas sobre él, etc.

calidad de producción

Si sólo se tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de existir una calidad extraordinaria, pero una cantidad reducida, o a la inversa. Frecuentemente se consideran ambas.

productividad

En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. La productividad puede emplearse como medida del desempeño para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para definir medidas de eficiencia.

tiempo de servicios

En ocasiones se considera la antigüedad como criterio de efectividad, pues se plantea que un mayor tiempo desempeñando un trabajo, permite a la persona adquirir mayor experiencia y, por tanto, ejecutarlo mejor.

cantidad requerida de capacitación

Si una persona requiere de un mes para aprender una tarea, mientras otra necesita sólo 15 días, se dice que la segunda es más eficiente o más hábil; pero esto sólo es válido si la escolaridad y la experiencia laboral anterior de las dos es más o menos semejante.

I.5 Métodos de evaluación del desempeño

Como se mencionó en el apartado I.1, a través de la historia se ha evaluado el comportamiento de las personas de diferente forma. Con el paso del tiempo, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requiere de indicadores lo más objetivos posibles.

Los métodos que tradicionalmente se emplean en la evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados, como se muestra en la Figura 1.

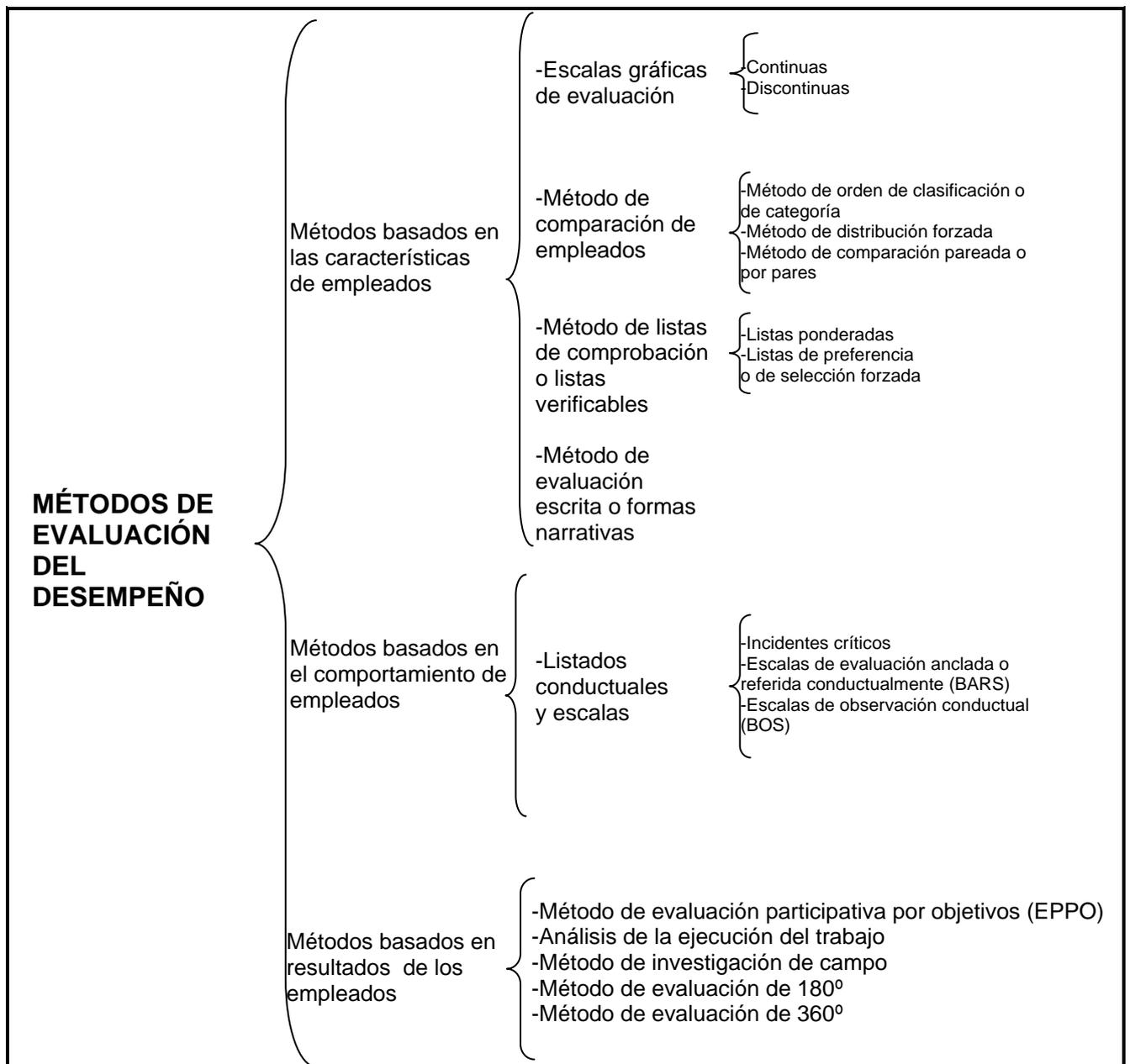


Figura 1. Clasificación de los métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican en: los basados en características, en comportamiento y en resultados; como menciona Alles (2002), los basados en características son los más usados, su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, pero no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas, y permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

A continuación explicaremos los métodos empleados tradicionalmente en la evaluación del desempeño.

Escalas gráficas de evaluación

Las escalas gráficas de evaluación es el sistema que se utiliza con mayor frecuencia en la evaluación del desempeño; Muchinsky (2002) menciona los pasos que se llevan a cabo al aplicar las escalas gráficas, a los individuos se les califica sobre una cantidad de características o factores. El calificador juzga el porcentaje que cada individuo tiene del factor. Habitualmente el desempeño se juzga en una escala de cinco o siete puntos y el número de factores varía entre cinco y veinte. Las dimensiones más comunes que se califican son la cantidad y la calidad de trabajo, el juicio práctico, el conocimiento del empleo, la cooperación y la motivación. De acuerdo a Arias (2000), las escalas gráficas se dividen en continuas y discontinuas.

➤ Escalas continuas

En este tipo de escala el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible (Tabla 1).

CAPÍTULO I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____					
Evaluador: _____ Fecha: _____					
	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto	10 9	8 7	6 5	4 3	2 1
Calidad del trabajo	10 9	8 7	6 5	4 3	2 1
Cantidad del trabajo	10 9	8 7	6 5	4 3	2 1
Rapidez en el trabajo	10 9	8 7	6 5	4 3	2 1
Dedicación al trabajo	10 9	8 7	6 5	4 3	2 1

Tabla 1. Ejemplo de una escala continua (Arias, 2000).

➤ **Escalas discontinuas**

En esta escala el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica (Tabla 2).

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (15), (25) semestre de 19____				
Nombre: _____ Suc., Div. o Depto.: _____ Categoría: _____				
	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cuidado	Sólo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.
Calidad	Comete errores constantemente; no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entran en rutina.
Cantidad	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	Cumple muy bien su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Si trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el departamento.

Tabla 2. Ejemplo de una escala discontinua (Arias, 2000).

De acuerdo con Chiavenato (2001) las ventajas y desventajas del método son:

Ventajas del método de escalas gráficas

1. facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. simplicidad y facilidad de compensación y utilización.
3. visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe una calificación de bueno en un factor, probablemente recibirá la misma calificación en los demás factores.
3. falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. error de tendencia central, menciona Arias (2000) que éste consiste en considerar a todos los evaluadores como normales o promedio, por lo general se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

Métodos de comparación de empleados

Con los métodos de comparación de empleados, los individuos se comparan entre sí; como consecuencia la variación se ve forzada en la calificación. Así, se evita la concentración de calificaciones en una parte de la escala causada por el error de calificación. Sin embargo, todos los métodos de comparación de empleados involucran la cuestión de si la variación representa diferencias verdaderas en el desempeño; si crea una falsa impresión de grandes diferencias cuando en realidad son pequeñas. Como menciona Muchinsky (2002), hay tres métodos principales de comparación de empleados: orden de clasificación o de categoría, comparación pareada y distribución forzada, a continuación explicaremos en que consisten cada uno de éstos.

➤ **Método de orden de clasificación o de categoría**

En el método de orden de categoría, el calificador ubica a los empleados en un rango de muy alto a muy bajo, en una dimensión determinada del desempeño. La persona que se coloca en primer lugar se considera la “mejor”, y la persona ubicada al final como la “peor”. Sin embargo, aunque los datos de orden de categoría sólo tienen propiedades de escala ordinal, no se sabe qué tan bueno es el mejor o qué tan malo el peor. Por lo tanto no se conoce el nivel de desempeño.

De acuerdo con Muchinsky (2002) las ventajas y desventajas del método son:

➤ **Ventajas del método de orden de clasificación o de categoría**

1. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.
2. Su aplicación es de bajo costo.

➤ **Desventajas del método de orden de clasificación o de categoría**

1. los datos de orden de categoría son siempre relativos a algún estándar.
2. clasificar por categoría a grandes cantidades de personas se vuelve tedioso, y de alguna forma pierde significado
3. las ubicaciones en la clasificación pueden ser un tanto arbitrarias.

➤ **Método de distribución forzada**

La distribución forzada se emplea habitualmente cuando el calificador debe evaluar a los empleados acerca de una sola dimensión, pero también puede emplearse con múltiples dimensiones. El procedimiento se basa en la distribución normal y asume que el desempeño del empleado tiene este tipo de distribución. La distribución se divide de cinco a siete categorías. Utilizando porcentajes predeterminados (basados en la distribución normal), el calificador evalúa a un empleado ubicándolo en una de las categorías. Así, es imposible que los empleados sean calificados como excelentes, promedio o malos.

De acuerdo con Arias (2000), este sistema obliga a distribuir a los evaluados en las siguientes proporciones:

1. el 10% con calificación muy inferior
2. el 20% con calificación inferior
3. el 40% con calificación promedio

4. el 20% con calificación superior
5. el 10% con calificación muy superior

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo resulta inaceptable la distribución.

Para Chiavenato (2001) las ventajas y desventajas del método son:

Ventajas del método de distribución forzada

1. proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
2. su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de distribución forzada

1. la elaboración e implementación de las dimensiones exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
2. es un método comparativo y discriminatorio que presenta resultados globales, y distingue sólo a los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
3. cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
4. deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

➤ **Método de comparación pareada o por pares**

En el método, cada empleado se compara con todos los demás trabajadores en el grupo que se está evaluando. La tarea del calificador es seleccionar cuál de los dos grupos es mejor en la dimensión que se está calificando. El método se utiliza generalmente para evaluar empleados en una sola dimensión: la habilidad general para desempeñar un trabajo. El número de pares de evaluación se computa por la fórmula $n(n-1)/2$, donde uno es el número de personas que hemos de evaluar y n es el número de personas para comparar. Al concluir la evaluación, se cuenta el número de veces que cada persona fue seleccionada como el mejor de los dos. Entonces las personas se ubican en una clasificación por el número de conteos que recibe.

Ventajas del método de comparación pareada

1. para Muchinsky (2002) el método de comparación pareada es mejor cuando se tienen muestras relativamente pequeñas.

Desventajas del método de comparación pareada

1. Chiavenato (2001) señala que la aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no están en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, ya que es un proceso muy sencillo y poco eficiente.
2. una limitación importante como menciona Muchinsky (2002) es el número de comparaciones ya que crece en forma dramática cuando hay gran cantidad de empleados. Si hay que evaluar a 50 personas, el número de comparaciones es de 1225; esto obviamente, lleva mucho tiempo.

Método de listas de comprobación o listas verificables

Arias (2000) menciona que con éste método, se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores. Existen dos variables de listas de verificación: listas ponderadas y listas de preferencia o selección forzada.

➤ Listas ponderadas

Las listas ponderadas consisten en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda que no sean menos de 25 ni más de 100 enunciados, a cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce. Se suman después los puntos de cada marca y se comparan las puntuaciones de las personas evaluadas a fin de determinar la efectividad de cada uno. Se recomienda seguir el método Thurstone para preparar la escala.

➤ Listas de preferencia o selección forzada

Las listas de preferencia contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado. Con ésto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los

trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las dos restantes carecen de éste. El supervisor debe marcar, en cada caso, uno de los enunciados positivos y uno de los negativos.

De acuerdo con Arias (2000) las ventajas y desventajas son:

Ventajas del método de listas de comprobación o listas verificables

1. Representan formas sencillas para generar puntajes de desempeño de un individuo.
2. Los evaluadores que usan las listas verificables pueden ser supervisores, compañeros y subordinados.

Desventajas del método de listas de comprobación o listas verificables

1. No son particularmente favorables para proporcionar retroalimentación al empleado.
2. Desagrada a algunos supervisores precisamente porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.
3. Una persona podría marcar solo afirmaciones positivas mientras otra puede seleccionar positivas y negativas.
4. Es difícil ver exactamente lo que produce un puntaje alto o bajo de desempeño en la persona que están calificando.

Método de evaluación escrita o formas narrativas

En la técnica de evaluación escrita, se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado; como lo indica Ivancevich (2005), en algunas organizaciones es la única técnica que se usa; en otras, el texto se combina con otra forma como la escala gráfica de calificación.

Ventajas del método de evaluación escrita

1. para Alles (2002) se da una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado.
2. Ivancevich (2005) considera que la técnica es buena para dar retroalimentación específica si el evaluador sabe redactar.

Desventajas del método de evaluación escrita

Alles (2002) menciona las desventajas del método:

1. la información de los resultados obtenidos son subjetivos.
2. no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura.
3. los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados. que aquellos con menor capacidad literaria.

Listados conductuales y escalas.

La mayoría de los avances recientes sobre la evaluación del desempeño involucran los listados y las escalas conductuales. De acuerdo con Muchinsky (2002), el término clave es la conducta. Las conductas son menos vagas que otros factores. Mientras mayor sea el acuerdo sobre el significado del desempeño que se está evaluando, mayor será la probabilidad de que la evaluación sea precisa. Como menciona Muchinsky (2002), entre los listados conductuales y escalas se encuentran: el de incidentes críticos, las BARS y las BOS. Estos métodos tienen su origen, directa o indirectamente, en el método de incidentes críticos.

➤ Incidentes críticos

En el caso del método de incidentes críticos, Dessler (2000) menciona que el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Después, aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de incidentes específicos.

Gómez, Balkin y Cardy (2001) mencionan en que consisten los pasos del método de incidentes críticos:

- a) identificar las principales dimensiones del rendimiento laboral. Cada persona dá, al menos, tres dimensiones. Los miembros del grupo combinan sus sugerencias y eliminan las dimensiones redundantes.
- b) definición de “incidentes críticos” del rendimiento. Para cada dimensión, los miembros del grupo definen todos los incidentes que desde su criterio puedan representar niveles de rendimiento positivo, medio o ineficaz. Cada persona debe pensar en los últimos seis a doce meses, ejemplos de comportamientos

relacionados con el rendimiento. Cada incidente debe incluir las circunstancias o situaciones circundantes.

- c) comprobar que los incidentes representan una dimensión. Este paso se conoce como retraducción. Con ello, se intenta asegurar que existe un claro acuerdo en que los incidentes representan una dimensión del rendimiento. Si los miembros del grupo no están de acuerdo, es posible que haya que volver a clarificar el incidente. Alternativamente, es posible que se deba añadir otra dimensión, o unir dos o más dimensiones. En el proceso de retraducción, cada persona del grupo debe indicar qué dimensión representa cada incidente. Si todos los trabajadores están de acuerdo, el grupo pasa al siguiente incidente. Cualquier incidente en el que no haya acuerdo debe dejarse de lado para analizarlo con más detalle al final del proceso. Para entonces, puede que haya sido eliminado o vuelto a definir.
- d) asignar eficacia a cada incidente. Se asignan valores de eficacia a cada uno de los incidentes que han sobrevivido al paso anterior. Todos los miembros del grupo deben calificar cada incidente. Si no hay acuerdo en cuanto al valor de un determinado comportamiento, habrá que descartarlo por completo.

Según Dessler (2000) las ventajas y desventajas del método son:

Ventajas del método de incidentes críticos

1. proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación.
2. hace pensar al supervisor en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes y, por consiguiente, la calificación no sólo reflejará el desempeño más reciente del empleado.
3. si se lleva una lista activa de incidentes críticos se podrá contar con ejemplos concretos de lo que podría hacer el subordinado, de manera específica, para eliminar las deficiencias de su desempeño.

Desventajas del método de incidentes críticos

1. no es razonable esperar que un supervisor recuerde todos los incidentes observados; por tanto, debe estar listo y dedicar tiempo para anotarlos en la bitácora de cada empleado. De otro modo; como menciona Ivancevich (2005) el supervisor olvidaría muchos incidentes.

2. esta técnica implica mucha subjetividad, ya que considera al individuo con respecto a un incidente momentáneo y no siempre se registran de inmediato los acontecimientos notables (Grados et al., 2000).
3. como mencionan Gómez et al. (2001), los miembros del grupo definen todos los incidentes que desde su opinión puedan representar niveles de rendimiento positivo, medio o ineficaz; lo cual hace subjetivo al método, ya que el grupo emite juicios de valor.

➤ **Escalas de evaluación anclada o referida conductualmente**

De acuerdo con Dessler (2000), una escala de estimación anclada o referida a conductas (Behaviorally Anchored Rating Scale; BARS) combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente.

El autor menciona los cinco pasos que generalmente siguen las escalas BARS:

- a) generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o ineficaz.
- b) elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño.
- c) reasignar los incidentes. Otro grupo de personas que también conoce el trabajo, reasignan los incidentes críticos originales, se les proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos, y se les pide que reasignen cada incidente al grupo en que, en su opinión, encaje mejor.
- d) hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, generalmente se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficacia con la que representa el desempeño en una dimensión apropiada.
- e) elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes como anclas de la conducta para cada dimensión.

Dessler (2000) menciona las ventajas y tres desventajas de las BARS:

Ventajas de las escalas de evaluación anclada conductualmente

1. un calibre más exacto. Las personas que conocen el trabajo y los requisitos mejor que nadie elaboran las BARS. Por consiguiente, el resultado servirá para calibrar bien el desempeño en el trabajo.
2. normas más claras. Los incidentes críticos dentro de la escala sirven para aclarar lo que quiere decir un desempeño sumamente bueno, uno promedio, etc.
3. retroalimentación. Los incidentes críticos son más útiles para proporcionar retroalimentación a los evaluadores, sobre la calificación de su desempeño, y no proporcionar ejemplos específicos de conductas.
4. dimensiones independientes. Agrupar de manera sistemática los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño (como conocimiento y juicio) ayuda a que una dimensión sea más independiente que otra.
5. consistencia. Las evaluaciones con BARS, al parecer, también son muy consistentes y confiables, porque las evaluaciones de distintos calificadores para una misma persona tienden a ser similares.

Desventajas de las escalas de evaluación anclada conductualmente

1. los puntos o anclas de las escalas de comportamiento son claras y concretas, pero son sólo ejemplos de comportamientos que un trabajador puede tener.
2. los empleados pueden no mostrar algunos de los comportamientos a evaluar, lo que puede dificultar la valoración que tienen que realizar los supervisores.
3. los cambios significativos en la organización pueden invalidar las escalas de comportamiento.
4. aunque el planteamiento del comportamiento parece menos ambiguo, puede requerir; como mencionan Gómez et al. (2001) una gimnasia mental que puede introducir errores en las calificaciones.
5. el proceso de desarrollo de las escalas de calificación conductualmente ancladas (BARS), consideramos que es parte de la realización de una lista de incidentes críticos en el momento en el que ocurren o son recordados. Por ello una desventaja de las BARS es la subjetividad con la que inicia el proceso de desarrollo al generar la lista de incidentes críticos, ya que el supervisor considera al individuo con respecto a un incidente momentáneo, y

en ocasiones no se registra de manera inmediata; o bien, pueden limitarse a traducir sus impresiones de forma subjetiva con respecto al comportamiento.

➤ **Escalas de observación conductual**

De acuerdo con Muchinsky (2002) en las escalas de observación conductual (BOS), el calificador debe evaluar al empleado con relación a la frecuencia de incidentes críticos. El calificador observa al empleado durante un determinado período, por ejemplo durante un mes.

Los calificadores evalúan a los empleados en varios de estos incidentes críticos, registrando la frecuencia en la que observaron esa conducta. La calificación total es la suma de todos los incidentes críticos. El paso final es correlacionar la respuesta para cada incidente con la calificación total del desempeño. Esto se conoce como análisis de elementos. Su objetivo es detectar los incidentes críticos que tienen mayor influencia en el desempeño general. Aquellos incidentes que tienen las mayores correlaciones con la calificación total son los factores más importantes en el desempeño y deben ser retenidos para desarrollar criterios que den como resultado el éxito en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Muchinsky (2002) las ventajas y desventajas de las BOS son:

Ventajas de las escalas de observación conductual

1. las BOS se desarrollan por aquellas organizaciones que utilizan el método para la evaluación, que comprenden que están comprometidos a utilizar las escalas.
2. la información de las BOS puede utilizarse para enseñar a los nuevos empleados los comportamientos más críticos para su trabajo.
3. las BOS son válidas en cuanto a su contenido, los aspectos de desempeño que se evalúan se derivan de manera directa del empleo.

Desventajas de las escalas de observación conductual

1. las BARS y las BOS, fueron concebidas con la esperanza de que proporcionaran calificaciones más objetivas que otros formatos de escalas (particularmente las escalas gráficas de calificación) por basarse en el comportamiento; pero en años de investigaciones, se ha llegado a la

conclusión de que ésta esperanza era injustificada. Casi todos los investigadores interesados en la evaluación del desempeño están de acuerdo con Landy y Farr (1980, en Ivancevich, 2005) quienes concluyeron hace más de 20 años que el formato de una escala de calificación tiene efectos mínimos en la calidad de un sistema de evaluación del desempeño.

2. la escala de observación conductual se basa en la técnica de incidentes críticos; por lo cual, consideramos que una desventaja que presenta la escala, al igual que las BARS se refiere a que inicia con la identificación, por parte del supervisor, de los incidentes críticos, lo cual puede involucrar la subjetividad de éste.

Método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

En la actualidad la EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora. De acuerdo con Chiavenato (2004), dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

- a) formulación de objetivos consensuales. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado período. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente, mediante intensa negociación para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.
- b) compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos. Es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos. En algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.
- c) negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos. Después de establecido el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuales, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente. Los recursos y medios pueden ser materiales, humanos,

inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado. Los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

- d) desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona elija con total libertad y autonomía sus propios medios, para alcanzar los objetivos definidos. El gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en lugar de dar órdenes, controlar e imponer.
- e) monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo.
- f) retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo al respecto.

Ventajas del método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Chiavenato (2004) menciona las siguientes ventajas de la EPPO.

1. se definen objetivos y responsabilidades para alcanzarlos en determinados períodos.
2. los objetivos son negociados entre el gerente y el empleado.
3. los trabajadores desarrollan estándares de desempeño.

Desventajas del método de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Para Ivancevich (2005) las desventajas de la EPPO son:

1. si se fijan demasiados objetivos pueden producir confusiones, por lo que es mejor trabajar con sólo cuatro, cinco o seis objetivos.
2. la EPPO se aplica en puestos en los que es extremadamente difícil establecer objetivos.

3. puede ser una equivocación vincular los resultados de la EPPO con recompensas.
4. los superiores no están capacitados en el proceso de la EPPO y sus mecanismos.
5. los objetivos originales nunca se modifican.
6. la EPPO se usa como medio de control rígido que, en vez de motivar, intimida.

Método análisis de la ejecución del trabajo

De acuerdo con Arias (2000) los pasos del método análisis de la ejecución del trabajo, son:

- a) llegar a un claro establecimiento de las principales responsabilidades del puesto o trabajo. Se trata de una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización.
- b) el jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican, si es necesario, hasta que ambos están de acuerdo.
- c) a partir de esta declaración de responsabilidades, se fijan las metas del trabajador para un período determinado. Estos objetivos son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.
- d) al término de seis meses el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.
- e) se efectúa una entrevista y el supervisor y el subordinado, conjuntamente se examinan, dicha apreciación culmina con el establecimiento de nuevas metas para el siguiente periodo.

Para Arias (2000) las ventajas y desventajas del método son:

Ventajas del método de análisis de la ejecución del trabajo

1. la preparación de un perfil de alto desempeño constituye un apoyo valioso para éste tipo de evaluación.
2. define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica.

3. jefe y empleado participan en todas las etapas del proceso de evaluación.

Desventajas del método de análisis de la ejecución del trabajo

1. se requiere de un período de tiempo largo para que el jefe y el subordinado lleguen a un acuerdo de las principales responsabilidades del puesto.

Método de investigación de campo

Según este método requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los empleados. De acuerdo con Chiavenato (2004) las etapas del método son las siguientes: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Chiavenato (2004), señala las ventajas y desventajas del método:

Ventajas del método investigación de campo

1. implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora) en la evaluación de desempeño.
2. permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).
3. hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas del método investigación de campo

1. poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

Método de evaluación de 180 grados

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, por ello, la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. Como menciona Alles (2002), dicho método también se conoce como 180° feedback, es un esquema más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y clientes. No todos evalúan

a todos, sino que a una persona la evalúa el jefe, el jefe del jefe y dos o tres pares. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Entre más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.

En primer lugar los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro, tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Para garantizar su confiabilidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores.

Por último se enviará un informe al evaluado, el cual debe ser claro, y contar con una breve reseña de la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado. Esto debe acompañarse con una buena explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Para que la herramienta asegure el éxito se debe emplear un adecuado diseño junto con un sistema integrado de gestión por competencias.

De acuerdo con Alles (2002) las ventajas y desventajas del método son:

Ventajas de la evaluación de 180 grados

1. el desarrollo de las competencias de sus participantes.
2. fomenta el trabajo en equipo.
3. a través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.
4. entre más evaluadores participen, existe mayor objetividad.
5. se enlaza el desempeño de la persona evaluada con la organización.

Desventajas de la evaluación de 180 grados

1. la organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.
2. la evaluación de todos los involucrados puede ser incomoda.
3. un sistema de evaluación de 180° requiere de varios años de aplicación sistemática, para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.
4. si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias, no garantiza ningún logro.

Método de evaluación de 360 grados

En años recientes se ha puesto en práctica una evaluación integral; Arias (2000) menciona en que consiste el método de evaluación de 360°, se preparan listas de verificación con los aspectos primordiales para el puesto y se solicita a colaboradores, colegas y superiores, la evaluación, anónima del comportamiento y los resultados de cada persona. Cada uno también se autoevalúa. Posteriormente se entrega a cada persona un resumen de las calificaciones. De esta forma, cada individuo puede tener una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones con su propia apreciación.

Las evaluaciones se completan con la aplicación de exámenes psicológicos y centros de evaluación, y se tienen entrevistas individuales con consultores especializados. A partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión, se establecen metas de desarrollo personal e inclusive del equipo de trabajo.

Ventajas de la evaluación de 360 grados

Para Ivancevich (2005) las ventajas del método son:

1. las calificaciones evalúan a una persona por contacto y por observación.
2. la retroalimentación procede de varias direcciones arriba, abajo y colegas.
3. la retroalimentación hacia arriba es anónima y fomenta la participación de todos.
4. a las personas evaluadas les motiva conocer sus fuerzas y debilidades.
5. se puede aprovechar la información para las decisiones de personal como aumentos de sueldo y ascensos por desempeño.

Arias (2000), menciona dos ventajas del método:

6. la experiencia obtenida indica no sólo un provecho sustancial del método sino el agrado de los participantes en el mismo.
7. los beneficios superan a los desembolsos.
8. para Dalessio (1998, en Landy y Conte, 2005) al utilizar este método se observa la conducta del empleado desde diversos ángulos.

Desventajas de la evaluación de 360 grados

De acuerdo con Ivancevich (2005) las desventajas del método son:

1. la retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumadora.

2. un calificador puede esconderse en el grupo de evaluadores y dar calificaciones severas.
3. las calificaciones contradictorias generan confusión y frustraciones.
4. dar retroalimentación constructiva requiere un plan y evaluadores bien capacitados. No es lo común en las organizaciones.

1.6 Empleo de los resultados de la evaluación del desempeño

A la información de los resultados obtenidos a través de un método de evaluación de desempeño se le pueden dar usos diferentes, según los procesos administrativos de cada empresa, Muchinsky (2002), menciona el empleo más frecuentes que las organizaciones le dan a la información de los resultados:

formación de personal

La retroalimentación destaca las fortalezas y debilidades del empleado, la evaluación debe referirse sólo a las características que estén relacionadas con el trabajo. La capacitación sólo debe implicar aquellas áreas en las que el bajo desempeño puede atribuirse al individuo y no a los aspectos del ambiente laboral.

administración de sueldos y salarios

Los aumentos se hacen con frecuencia, en parte, sobre la base del desempeño en el trabajo. Los programas de evaluación se pueden llevar a cabo de modo que haya una relación directa entre la evaluación y la cantidad del aumento. Un rol es el de asesor, consejero o guía al analizar el desarrollo del empleado y la posible mejoría de su desempeño. El otro es el de juez al tomar decisiones de salario. Algunas investigaciones de Prince y Lawler (1986, en Muchinsky 2002), confrontaron la idea de que el análisis del salario afecta la función de desarrollo de la evaluación del desempeño. Los autores argumentaron que los trabajadores prefieren que haya menos ambigüedad en la relación entre la evaluación y la recompensa; por tanto, puede ser aconsejable combinar las funciones administrativas y diagnósticas de la evaluación del desempeño.

ubicación

Al identificar las fortalezas del empleado, la evaluación del desempeño indica dónde pueden ser mejor utilizados los talentos de la persona evaluada.

ascensos

Los ascensos pueden basarse en qué tan bien se desempeña un empleado en su puesto de trabajo actual. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor, y un empleado que no puede rendir bien en su empleo actual no podrá ser considerado para el ascenso. Los ascensos se otorgan de manera habitual sobre la base de una combinación de antigüedad y mérito.

despidos

El cese de empleo debe ser predicado con una causa justa. Una causa justa habitual es el bajo desempeño en el puesto de trabajo, tal como lo puede determinar una evaluación del desempeño. Es también muy recomendable que las empresas documenten los esfuerzos que hayan realizado para mejorar el desempeño del empleado, y que la decisión para terminar la relación de trabajo haya sido la última opción que le quedaba a la organización.

investigación de personal

Las evaluaciones de criterio se derivan de las evaluaciones del desempeño, el criterio es una medida de la ejecución del trabajo, y es lo que las evaluaciones del desempeño deben medir. Cualquier herramienta de selección es buena como el criterio que está tratando de predecir; por lo que la evaluación debe ser una medida relevante del éxito en el trabajo.

Consideramos que al aplicar un método de evaluación del desempeño, para que la información de los resultados obtenidos sea redituable para la organización, se les otorguen estímulos positivos a los trabajadores; como mencionan Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), otorgar estímulos positivos pretende alentar al desempeño.

CAPÍTULO II

COMPETENCIAS LABORALES

II.1 Antecedentes históricos de las competencias

La sociedad del siglo XXI exige a sus ciudadanos esfuerzos de adaptación cada vez más intensos debido a la profundidad, intensidad y rapidez de los cambios que se están produciendo en una etapa de aceleración histórica desconocida hasta el momento como mencionan Ariza, Morales, E. y Morales (2004). Éste suceso esta moldeando una sociedad cada vez más competitiva, donde el trabajo se convierte en el centro neurálgico del ser humano, hasta tal punto de valorar a este, no por lo que es personalmente, sino por lo que es profesionalmente. Indican que, en este nuevo entorno están apareciendo innovadoras formas de organización en el trabajo que rompen las barreras del tiempo, distancia y localización típicas de la empresa tradicional. Por el contrario, las empresas han de ser cada vez más ágiles para aprovechar las oportunidades de la vertiginosa era de la información. Esto requiere nuevos modos de trabajar, más flexibles y adaptables, con menos jerarquía, con más trabajo en equipo, con empleados calificados en varios ámbitos y con más autonomía individual.

Los cambios organizativos referidos en el párrafo anterior se están traduciendo en la eliminación de las rígidas estructuras jerárquicas de antaño, en diseños organizativos cada vez más planos y en vínculos laborales más flexibles. Todo ello motiva un aumento de la incertidumbre en cuanto a las oportunidades de promoción y desarrollo de una carrera profesional dentro de la misma empresa. Sin embargo, al mismo tiempo, existe una intensa competitividad por atraer y retener talento, es decir, aquellos profesionales que aportan valor añadido a la organización.

En éste contexto de máxima hostilidad; mencionan los autores, la supervivencia a largo plazo exige la adaptación de las competencias personales y organizativas a los cambios que van surgiendo con el devenir de los años. Con éste marco de referencia, el desarrollo de competencias a nivel individual es un proceso que

beneficia la empleabilidad del individuo, pero que interesa tanto a éste como a la organización donde presta sus servicios.

Al hablar del término competencia y hacer referencia a los orígenes del mismo; por lo general, se suele citar a David McClelland. De acuerdo con Benavides (2002); en la década de 1970, McClelland proyectó una serie de investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos.

Como indica Puchol (2003), a principio de la década de los setenta, el Departamento de Estado de los Estados Unidos se dirigió a David McClelland, ya que era conocido por sus estudios sobre motivación laboral, el motivo de éste acercamiento fue para pedirle que diseñara un plan de selección para los futuros oficiales de los servicios de información del ministerio estadounidense de asuntos exteriores.

McClelland sostenía la teoría de que las pruebas Psicotécnicas tradicionales basadas en las actitudes o el conocimiento, no predecían el futuro y además tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías en función de factores de sexo, raza o índole socioeconómica, McClelland y su equipo de trabajo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual; los cuales, mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo. Los factores de predicción introducidos por McClelland, son una mezcla de comportamientos combinados con habilidades, conocimientos y atributos personales. Además; dichas competencias eran definibles, observables y mensurables. La principal innovación de McClelland radica en que mientras el análisis se sitúa en el puesto de trabajo; y es por tanto, deductivo, el enfoque de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor; es decir, encontró que para predecir con mayor eficacia el rendimiento, se necesitaba observar de forma directa a las personas en su trabajo, además de contrastar a los empleados exitosos con los promedio.

En otra investigación McClelland encontró que el aprendizaje de la motivación del logro o de rasgos tales como la autoconfianza pueden ser desarrollados. Sin

embargo, no todas las competencias se enseñan igual. Mejorar las habilidades y los conocimientos es más sencillo, modificar los rasgos de carácter es mucho más difícil.

Casi diez años después, el término de competencias; menciona Benavides (2002), fue introducido al mundo empresarial con la publicación del libro de Boyatzis *El gerente competente*, el cual alcanzó una gran popularidad a finales de la década de 1980.

El uso de éste término, se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo Funcional inglés.

Aunque se sitúe el inicio de enfoque por competencias en las investigaciones motivacionales, realizadas por McClelland a principios de los setenta; aunque desde los años ochenta y sobre todo desde los noventa, se haya extendido su uso cada vez más en el mundo occidental de la gestión de recursos humanos por competencias; mencionan Pereda y Berrocal (2001), el concepto de competencia sigue generando, entre los profesionales, múltiples, diversas y en ocasiones enconadas discusiones.

Menciona Puchol (2003) el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente a muchos campos y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, lo que permite hablar de gestión por competencias.

II.2 Definición de competencias

El creciente interés en la competencia y en los contextos de ésta; menciona Fletcher (2000), se ve demostrado por la amplia variedad de artículos y publicaciones que se dedican de manera exclusiva al tema. Cada uno de ellos suele abordar el término competencia desde un punto de vista diferente. A continuación citaremos algunas definiciones de diversos autores:

- las competencias pueden entenderse como “comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños calificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones” (Benavides, 2002, p. 34).
- las competencias en términos generales son las “características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona” (Boyatzis, en Benavides, 2002, p. 34).
- por lo general, éste término se refiere a las competencias ocupacionales que se basan en los resultados, como las que se desarrollan para las Calificaciones Vocacionales Nacionales en el Reino Unido. Definen las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento (Fletcher, 2000, p.17).
- competencia es una “característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, en Alles 2002, p.78).
- en México según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER (2006) (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes;

estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

En la investigación se empleó la definición propuesta por CONOCER, ya que si bien para evaluar el desempeño de un trabajador es necesario que cuente con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al igual que la evidencia que indique la capacidad productiva del trabajador, lo cual debe ser observable y medible.

Es así como abunda la diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término competencias indica Benavides (2002), generando confusión. Su interpretación; depende del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas sus contextos de origen y la racionalidad organizacional que lo soporta. Estos fenómenos o variables de no ser consideradas, pueden ocasionar dispersión y atomización de criterios. Por lo cual; autores y asesores en competencias recomiendan identificar en la determinación de ésta, una visión futura que aporte al desarrollo organizacional y sea simultáneamente ampliada, de manera que se facilite la flexibilidad y agilidad, para comprender y realizar las transferencias requeridas y las exigencias por los requerimientos de cambio contextual de manera oportuna.

II.3 Corrientes psicológicas que sustentan el enfoque de competencias laborales

Las organizaciones suelen reflejar un orden social; el cual, adquiere sentido en un contexto socio-histórico que incide en sus paradigmas o concepciones fundamentales. Por ello, menciona Benavides (2000); acorde con la cultura social y organizacional, existen visiones que permiten trabajar sobre el tema de las competencias, las cuales podrían clasificarse en las corrientes psicológicas siguientes:

corriente conductista

La corriente conductista conformada en la década de los años sesenta y setenta del siglo pasado; tiene como origen, las investigaciones realizadas en Harvard, Estados Unidos. En dichas investigaciones las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guardan relación causal con el

desempeño superior. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

Se pretende, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en la categoría seleccionada y proyectada en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte esta constituido por las competencias genéricas, y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

corriente funcionalista

La corriente funcionalista conformada en la década de los ochenta del siglo anterior, nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal; es decir, como menciona Benavides (2000), las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.

En ésta orientación, la competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran –“con conocimiento de causa”- el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

Se pretende con ello la determinación de estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales (CON) para Inglaterra, las cuales entran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para los de entidades del Estado.

Desde otra latitud se encuentran desarrollos que fundamentan sistemas de valuación, como lo es el sistema Developing a Curriculum (Dacum), de la Universidad de Ohio, que se inicia en lo EE.UU. y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistemas y entorno.

En el caso de las empresas e industrias, se pretende una calificación de competencias por áreas y empleos, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencia, los cuales dan lugar a la estandarización y el sustento de las calificaciones ocupacionales. El aporte de esto se encuentra constituido por el análisis contextual y el de entidades similares en diferentes contextos, lo cual facilita la internacionalización de las competencias. En el ámbito técnico instrumental permite desagregación de actividades en los mapas de competencia y en la estandarización de competencias laborales (Nacional Vocational Qualification). En cuanto a su limitación se centran en los productos y desagregan comportamientos visualizados por expertos, si bien involucran procesos, las acciones son impersonales en el análisis de puestos. Por otra parte, los instrumentos aportados facilitan la gestión hacia los resultados aunque en su construcción participan únicamente trabajadores expertos, por tanto es excluyente y discriminatorio el método de construcción.

Finalmente al no participar la mayor parte de los trabajadores se limita su desempeño a la instrumentación, negando la posibilidad de construcción de la cultura organizacional hacia el logro de resultados deseados y al reconocimiento del sentido laboral.

corriente constructivista

La corriente constructivista se conforma a partir de los años noventa del siglo pasado, tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente ha sido reconocido por su capacidad democrática. Ésta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no solo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización -parámetros de corte funcionalista-, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.

Después de revisar las corrientes psicológicas que soportan el enfoque de competencias laborales, consideramos que la corriente psicológica que se aproxima al sustento del Modelo Centro de Investigación, es la corriente conductista; ya que al igual que el modelo, está basada en la observación, evaluación y reforzamiento de conductas productivas, pretendiendo establecer una cultura organizacional. A diferencia de la aproximación funcionalista en la cual el desempeño de los trabajadores se limita a la instrumentación, negando la construcción de la cultura organizacional. Mientras que en la corriente constructivista se concede más importancia a los escenarios de construcción grupal; en la corriente conductista, se da importancia al día tras día de cada individuo que es parte de la organización.

II.4 Tipos de competencias

De acuerdo con Benavides (2002), los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencia fundamentales, los cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos que plantee la intervención o cointervención organizacional. Los tipos de competencias son: genéricas, laborales y básicas.

Competencias genéricas

Las competencias genéricas son consideradas como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Su finalidad esta orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. Así se establecen las competencias genéricas siguientes:

1. para desempeñar satisfactoriamente un empleo.
2. para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles.
3. para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector. Existen compañías que determinan una serie de competencias genéricas para todos sus empleados, generalizando así unos comportamientos que se consideran fundamentales para el cumplimiento de su misión o que son coherentes y fundamentales para la aplicación de sus políticas institucionales.

4. para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia, para las gerencias intermedias, variando según los autores o analistas de empresas.

En el contexto internacional se encuentran diversos grupos y clasificaciones de competencias, que varían por la singularidad de cada empresa y de los protagonistas de la intervención

Competencias laborales

Con lo que respecta a las competencias laborales; deben ser entendidas como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran los siguientes elementos característicos del ser humano:

1. conocimientos.
2. habilidades y destrezas.
3. autoconcepto.
4. rasgos y temperamento.
5. motivos y necesidades.

Referente a los elementos característicos del ser humano ya mencionados, Spencer y Spencer (1993, en Alles, 2002) indican que:

1. motivación. Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los aleja de otros. Por ejemplo las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. características. Son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del

deber para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

3. concepto propio o concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo. Es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será una evaluación de liderazgo. Por lo general, las personas que valoran estar en management pero les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.
4. conocimientos. Son el cuerpo de información que, si se aplica, hace posible el desempeño adecuado del puesto. Por ejemplo, conocimientos de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.
5. habilidad. Se refiere a la capacidad de ejecutar las operaciones del trabajo con facilidad y precisión y, por lo general, se refieren a las capacidades psicomotoras. Ejemplo: la mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.
6. finalmente; los motivos y las características son operarios intrínsecos rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana, el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; indican, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Competencias básicas

Benavides (2002) menciona que la literatura internacional según el informe SCANS de 1993 sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales de competencias básicas, las cuales son:

1. habilidades básicas
 - capacidad lectora

- escritura
- aritmética y matemáticas
- hablar y escuchar
- 2. desarrollo del pensamiento
 - pensamiento creativo
 - solución de problemas
 - toma de decisiones
 - asimilación y comprensión
 - capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos)
- 3. cualidades personales
 - autorresponsabilidad
 - autoestima
 - sociabilidad
 - autodirección
 - integridad

La preocupación por elevar la competitividad nacional ha elevado el interés internacional por su identificación y su evaluación, en consideración a su incidencia en la gestión y los logros laborales en toda la organización. A fines de la década de 1990 las competencias básicas se constituían como indicador del desarrollo humano de cada país.

II.5 Grados de competencias

Además de definir lo que es una competencia y conocer los tipos que existen de ésta, es necesario fijar distintos grados para la misma. Para los grados o niveles; es decir la información que el individuo posee en relación con la competencia laboral; pueden utilizarse cinco o más niveles. Según Spencer y Spencer (en Alles, 2002), son los siguientes:

- A. Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B. Bueno. Por sobre el estándar.

- C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de sobre desempeño eficaz; por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
- D. Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.
- D. Nivel mínimo de la competencia.

En la última categoría de niveles citamos dos variantes, ya que cada organización podrá elegir una u otra.

Finalmente a partir de la fijación de los distintos grados, se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto; ya que, por ejemplo no se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas.

II.6 Pasos de un sistema de gestión por competencias

Al trabajar con un sistema por competencias, lo primero que se tiene que realizar; como indica; Alles (2000), es definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- definir visión y misión.
- definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- validación de las competencias.
- diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Finalmente para trabajar con un esquema por competencias, como sugiere la autora, es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

II.7 Evaluación del desempeño basada en competencias

La evaluación basada en criterios de competencia laboral como una herramienta para la evaluación del desempeño mencionan Grados, et al. (2000), reduce la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en términos de conductas observables y perfectamente medibles; es decir operacionalizadas, no permite que intervenga la apreciación e influencia del supervisor; además, la evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral; en ese sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad para el empleado y para el supervisor; ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la evaluación basada en criterios de competencia, puede tener una función diagnóstica para el empleado y supervisor; sin embargo; Alles (2000) indica que únicamente si se cuenta con un perfil del puesto por competencias será posible realizar una evaluación de desempeño por competencias, ya que éstas no están referidas a un puesto en particular sino por el contrario, a un referente o modelo de toda la organización. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de esa compañía deberá poseerlas. De ésta forma; la autora menciona que la evaluación de desempeño por competencias debería basarse en tres pasos clave:

1. las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado. En esto difiere de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.
2. una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).
3. una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que el empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A,B,C,D o no desarrollada).

Una vez conocidos los pasos clave en los que debe basarse la evaluación por competencias; es necesario conocer las características que debe cubrir un sistema de evaluación del desempeño; Grados et al. (2000) indican que, dichas características son:

- la transparencia; la cual, se refiere al hecho de que a través de las especificaciones de la competencia laboral, tanto los evaluados como los evaluadores conocen lo que se debe de demostrar, ello significa que no se oculte lo que se quiere observar, o bien no haya sorpresas al realizar la evaluación y su juicio consecuente.
- la objetividad; la cual, implica que los juicios se realicen sobre la evidencia que presenta el individuo y no sobre las creencias o expectativas que el evaluador tiene sobre él.
- la confiabilidad; la cual, significa que la evidencia es la misma cuando el instrumento lo aplican diferentes evaluadores.
- la validez; la cual, está asociada con los instrumentos que se utilizan para recoger las evidencias, los cuales deben corresponder a la competencia evaluada.

Con las características mencionadas en los párrafos anteriores; indican Grados et al., se pretende eliminar la subjetividad que actualmente aquejan a la gran mayoría de los sistemas destinados a la evaluación del desempeño, además de proveer a las áreas de capacitación de información confiable para orientar en forma precisa sus esfuerzos de entrenamiento, a las áreas de planeación de recursos humanos de prospectos para sus tablas de reemplazos, y en última instancia a las áreas de selección de personal de perfiles de puesto muy precisos donde se expresa con lujo de detalle lo que se espera de la persona próxima a contratarse. En resumen el sistema de evaluación del desempeño a través de competencias laborales permite a las áreas de administración de recursos humanos contribuir en gran medida al logro de los resultados de su negocio al seleccionar, contratar, entrenar, desarrollar, mejorar la comunicación en el equipo de trabajo, aumentar la calidad, incrementar el interés por las actividades que se realizan, satisfacción personal, evaluar y compensar al personal no por lo que saben o se esfuerzan sino por sus resultados.

II.8 Beneficios de un sistema basado en competencias laborales

Como se ha mencionado en éste capítulo; un sistema de evaluación del desempeño, debe contar con características específicas y basarse en ciertos pasos clave. Lo cual; realizado de manera adecuada, trae consigo diversas ventajas. De acuerdo con Grados et al. (2000), los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son:

- proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, como lograr los objetivos.
- las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
- el sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- el capital humano se interpretará ahora, en términos de portafolio de competencias disponibles para cada individuo.
- servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Los beneficios obtenidos al realizar el proceso de evaluación del desempeño mediante competencias, son múltiples; además de necesarios, ya que las organizaciones giran en torno a una economía y procesos productivos globalizados; por lo que, el tema de competencias debe ser ligado al concepto de evaluación del capital humano para tener la posibilidad de innovar en los procesos de administración de los recursos humanos, por ejemplo:

- Para que una organización alcance sus objetivos, cada empleado debe realizar sus tareas en un nivel razonable de eficiencia.
- Desde el punto de vista social, a todos beneficia que las organizaciones cuenten con empleados que hacen su trabajo de manera adecuada cabe señalar que los empleados realizan su trabajo de manera adecuada sólo cuando tienen la capacidad y la motivación necesarias. El buen desempeño enriquece la productividad organizacional, lo que a su vez beneficia a la economía del país.

- Calidad en las actividades, se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad.
- La importancia del concepto de clima organizacional, el cual es una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales.
- Políticas adecuadas para intentar desarrollar un rendimiento positivo, lo cual es importante para lograr las metas y fines planificados, además de alcanzar en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.
- Incentivar la participación de las diversas actividades de la organización, potenciando mecanismos de comunicación y de relación.
- La buena salud mental en términos del grado aceptable de éxito o competencia en los diferentes niveles de la actividad, como las relaciones interpersonales, la solución de problemas, etc.

CAPÍTULO III

MODELO CENTRO DE INVESTIGACIÓN (MCI)

III.1 Antecedentes del Modelo Centro de Investigación (MCI)

Los métodos tradicionalmente empleados en la evaluación del desempeño revisados en el capítulo uno presentan varias limitaciones, ejemplo de éstas son: la influencia que puede tener el evaluador de ciertas características positivas o negativas sobre el evaluado al realizar la evaluación del desempeño, evaluar a la personas en el término medio de la ejecución; o bien, sobrevaluarlos o infravalorarlos; además de otorgar a los evaluados el mismo puntaje período tras período de evaluación sin tomar en cuenta los cambios realizados en el puesto. Para eliminar o disminuir las limitaciones antes expuestas, surge el Modelo Centro de Investigación (MCI) (Jiménez, 1998) como un sistema válido y confiable en la evaluación del desempeño, mostrando como principal característica que la medición de la conducta se toma en la ejecución de ésta misma, ya que la calificación del desempeño se otorga sobre la ejecución de conductas operacionalizadas en las cuales se especifica los aspectos necesarios que el trabajador debe cubrir en su puesto de trabajo.

El MCI esta basado en los principios y técnicas del Análisis Experimental de la Conducta (AEC).

Los principios utilizados para realizar la evaluación del desempeño son los siguientes:

- triple relación de contingencia: en éste principio se propone un análisis funcional de la conducta; es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se halla la conducta. Al detectar dichos estímulos, se puede operacionalizar la conducta en términos puramente descriptivos, observables y medibles.

- reforzamiento: aquí se establece que las conductas no se encuentran plenamente desarrolladas, sino que se hallan en proceso formativo; por lo cual, pueden ser modificadas a través de reforzamiento. El reforzamiento es un proceso por el cual al ser aplicados los estímulos reforzantes de manera atingente a las conductas, se puede alterar su frecuencia de emisión.
- legalidad: en éste principio, se establece que la conducta siempre está presente, lo que varía en ésta misma es su dimensión.

Con lo que respecta a las técnicas que nos ofrece el MCI basadas en el AEC se encuentran los registros observacionales y de productos permanentes, los cuales permiten obtener información objetiva sobre el nivel en que se encuentra la conducta. Una técnica más que ofrece el MCI es el análisis de puestos, que aunque es una técnica administrativa se ha rediseñado para el uso del psicólogo, ya que le permite la especificación de las actividades del puesto; así como, la identificación de los antecedentes, conducta y consecuentes de las mismas. Además de ser una herramienta útil en el proceso de reclutamiento y selección.

Jiménez (1998) menciona que una de las principales aportaciones del MCI a la evaluación del desempeño es la definición general de las conductas que integran el modelo, ya que el evaluador solo ajusta éstas definiciones propuestas a las conductas propias del puesto.

El autor indica que para la elaboración de las definiciones generales de las conductas propuestas por el MCI, fue necesario identificar las conductas que con mayor frecuencia se utilizaban en las organizaciones para evaluar el desempeño del personal; por lo cual, se realizó una encuesta inicial en la que se le pidió a veinte especialistas de diferentes ramas que de una lista de ochenta y dos cualidades, definieran aquellas que representaban comportamientos deseables en su organización. Una vez obtenida dicha información; se realizó un análisis de contenido, el cual se basó en las propiedades observables de la conducta y el porcentaje de coincidencias y discrepancias de las definiciones mediante aproximaciones por juez. Con base en el análisis de contenido ya

mencionado, se realizó una jerarquización de las conductas por grados y se seleccionó aquellas que obtuvieron arriba del 75% de coincidencia en la aproximación por juez, lo cual dio como resultado una lista de treinta y ocho conductas en la que los especialistas coincidieron en sus definiciones. Posteriormente se realizó un análisis de contenido semántico de las definiciones; después se elaboró un cuestionario, el cual se aplicó a quince jefes de personal, los cuales debían determinar:

1. la claridad de las definiciones descritas para cada una de las 38 conductas.
2. en qué puesto se podía observar con mayor facilidad la cualidad definida.
3. debían ofrecer una mejor definición objetiva o descriptiva de la cualidad mencionada.
4. la importancia de la cualidad elegida en relación con un puesto específico en base a las siguientes graduaciones: alto, regular, mediano, mediocre y bajo.
5. del grado en que podría o debería exigirse el cumplimiento de la conducta en el puesto específico. Éste se determinó a través de un cuadro que contaba con dos listas de palabras con significado opuesto y cinco graduaciones colocadas de más a menos.

Luego de aplicar el cuestionario se realizó el vaciado de datos mediante un concentrado de información por grupo, se marcaron los acuerdos y desacuerdos con la definición del modelo, además de su forma de medición. Como siguiente paso se realizó el concentrado del total de la información marcándose la tendencia negativa o positiva en los adjetivos dados a cada conducta, considerándose como positivos los grados alto y mediano.

El autor indica, finalmente, se realizó un análisis de peso semántico de las definiciones, con lo cual se canceló aquellas con bajo peso, obteniéndose así un listado de veinte conductas, las cuales se incluyen en la tabla 3.

Tabla 3: Definiciones generales de las conductas del MCI, (Jiménez, 1998).

<p>Compañerismo: Cada día que el sujeto ejecute su trabajo sin reporte alguno de fricción entre sus compañeros.</p>
<p>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 establecidos por la empresa.</p>
<p>Perfección: Exactitud con que se realiza un trabajo, comparado con un estándar.</p>
<p>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 esto: violar las reglas a favor o para favorecer a alguien en especial.</p>
<p>Destreza: Rapidez y exactitud que el sujeto muestra en la elaboración de su trabajo de acuerdo a los criterios y reglas preestablecidas por la empresa.</p>
<p>Comprensión: Que el sujeto siga paso a paso las instrucciones que el jefe inmediato le da, hasta cumplir con el objetivo establecido por la empresa.</p>
<p>Hábitos de seguridad: Que en “X” número de muestras, el trabajador esté utilizando el equipo de seguridad adecuado.</p>
<p>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.</p>
<p>Conducta: La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.</p>
<p>Mando: Que el sujeto dé instrucciones claras en donde los sujetos a quienes se les da, no manifiesten dudas, por lo que se checará la realización de la tarea, para ver si se cumplen sus instrucciones o no.</p>
<p>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 su trabajo, establecidos en la empresa.</p>
<p>Cantidad de trabajo: Que el sujeto produzca “X” cantidad de piezas diarias de</p>

acuerdo a los estándares.
Salud: Relación inversa al número de días de incapacidad otorgados al sujeto por instancias oficiales, por motivos ajenos al trabajo.
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.
Mesura: Que 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.
Obediencia: Que el sujeto cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.
Persistencia: Número de veces que el sujeto mantenga su opinión ante un evento cuestionable.
Colaboración: Cada vez que un sujeto ayude a un compañero, para que este alcance los objetivos predeterminados.
Cortesía: Que el sujeto, instigado por conductas verbales, responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando a terceros que tan amable y agradable es.

A través de la explicación del procedimiento antes mencionado, es como surge el MCI y las definiciones generales de las conductas, dando respuesta a la falta de objetividad de los métodos de evaluación del desempeño tradicionales.

III.2 Procedimiento del Modelo Centro de Investigación

Tomando en consideración la forma en que surge el MCI; además de tener conocimiento de los principios y técnicas que retoma el modelo del AEC para realizar la evaluación del desempeño, contamos con el marco de referencia propicio para explicar los pasos del procedimiento del MCI que propone Jiménez (1998), dichos pasos se muestran en la figura 2.

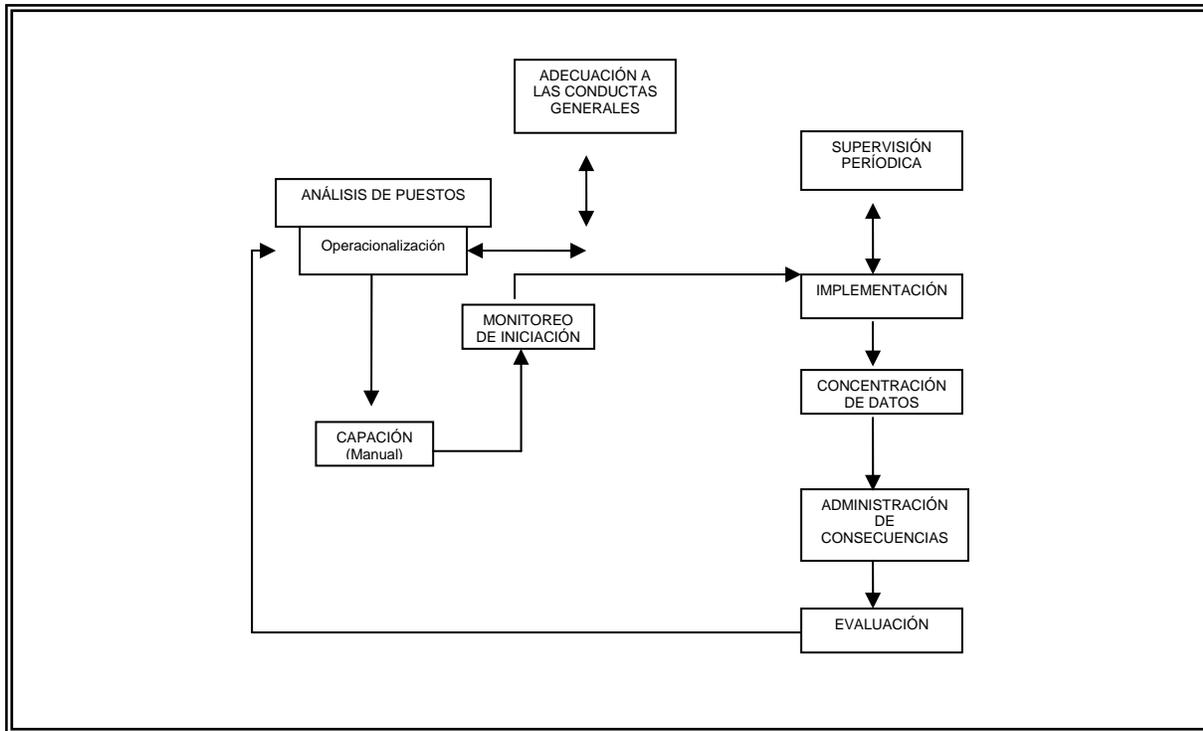


Figura 2: Pasos del Modelo Centro de Investigación (Jiménez, 1998).

Primer paso. Análisis de puestos.

Ésta técnica utilizada en el modelo nos proporciona información de las responsabilidades metas y/o objetivos del puesto en cuestión. En éste paso se debe especificar las tareas que se requieren, además del estándar de ejecución requerido para cada una de ellas. El análisis de puestos se aplica al ocupante del puesto que tenga mejor conocimiento sobre el mismo, además de aplicársele al jefe inmediato, si se llega a encontrar discrepancias entre éstas dos aplicaciones, se debe recurrir a la observación de conductas. Recabada la información del análisis de puestos nos encontramos en posibilidades de determinar las tareas esenciales y los requisitos necesarios para desempeñarlas; así como la forma correcta de ejecutarlas.

Segundo paso. Operacionalización de conductas.

Ya que se identificaron las conductas a evaluar de común acuerdo con los representantes de la empresa, se deben definir operacionalmente. Dicha definición debe incluir:

- Claridad en los términos empleados.

- Indicar el comportamiento ya sea en tiempo, presencia o producción.
- Indicar el sistema por el cual se va a medir.

Tomando en consideración los tres puntos anteriores aseguramos haber hecho una buena operacionalización de conductas, las cuales finalmente deberán ajustarse a las definiciones generales de las conductas propuestas por el modelo.

Tercer paso. Adecuación a las conductas del MCI

Al identificar las conductas relevantes del puesto y haberse operacionalizado de acuerdo con los requisitos del paso dos, se adaptan las conductas del puesto a las definiciones generales de las conductas propuestas por el modelo y se elaboran los registros observacionales con los cuales se registrará la conducta.

Cuarto paso. Entrenamiento del personal responsable.

En éste paso se debe entrenar a los supervisores o jefes inmediatos que vayan a ser los encargados de realizar las observaciones. Se les debe instruir en la manera de registrar las conductas en los sistemas utilizados; así como, en la forma en que concentrarán los datos registrados.

Quinto paso. Monitoreo de iniciación.

Para constatar que los encargados de realizar las observaciones están realizando la evaluación de forma correcta, se establece un período para dicha finalidad.

Sexto paso. Implementación.

Una vez que se ha realizado el período de monitoreo de iniciación y realizado las correcciones necesarias en caso de haber detectado fallas, se implementa la evaluación propiamente dicha.

Séptimo paso. Supervisión periódica.

Con el fin de comprobar si la evaluación de las distintas tareas se ha realizado con las especificaciones acordadas y en los períodos preestablecidos, se debe supervisar a

los evaluadores a través de la revisión de los registros que hayan obtenido. Los períodos de supervisión deberán hacerse periódicamente según se requiera.

Octavo paso. Sistema de concentración de datos.

Los datos que sean recopilados por el encargado de realizar la evaluación, se deben vaciar en tablas de concentración, las cuales podrán variar de acuerdo a la conducta a calificar. De antemano debe establecerse la periodicidad del registro; así como, la manera en que los puntos serán vaciados y manejados en un sistema de cómputo.

Noveno paso. Sistema de administración de consecuencias.

A las personas evaluadas cuyas conductas hayan alcanzado el nivel previamente establecido, se les otorgará consecuencias administrativas como: retroalimentación, promociones, incentivos, etc.

Décimo paso. Evaluación de procedimiento.

En éste último paso, se realiza una evaluación general con el fin de determinar si las especificaciones establecidas por el modelo se han llevado a cabo. Éste paso tiene como función proporcionar retroalimentación al evaluador y al evaluado.

III.3 Aplicaciones del Modelo Centro de Investigación

Para dar soporte a las ventajas que posee el MCI con respecto a los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño, se han realizado varias aplicaciones de éste mismo en diversos puestos jerárquicos, a continuación se incluyen algunas investigaciones que utilizan la alternativa del MCI.

García (1978) fue la primera en aplicar el MCI, el propósito de su investigación era probar la eficacia del modelo y ver cómo opera a nivel de supervisores en una empresa farmacéutica.

Se utilizaron cinco supervisores, a los cuales se les aplicó un análisis de puestos, con el objetivo de conocer las distintas actividades que requería el puesto; así como, el

estándar de ejecución de cada una de ellas. Posteriormente se operacionalizaron las conductas requeridas por el supervisor en el puesto, al tenerlas definidas, se elaboró un manual para el responsable de realizar la evaluación; el cual contenía las conductas operacionalizadas y la forma de registrarlas.

Se realizó un período de monitoreo de una semana para aclarar dudas a las personas encargadas de realizar la evaluación.

En las siguientes tres semanas se siguió registrando conforme al manual; además de dar retroalimentación a los supervisores. En éste período la persona encargada de la investigación supervisó a los responsables de la evaluación para constatar si se siguieron las normas establecidas en el manual.

Se elaboraron tablas de concentración de datos para que el personal involucrado en la evaluación tuviera conocimiento de los resultados obtenidos.

En la investigación se utilizó como variables; la ejecución del supervisor, un sistema de medición constante y la aplicación de feed-back.

El MCI cumplió su objetivo en dicha investigación probando su eficacia y la evaluación del empleado en el puesto de forma sistemática. Las conductas que se evaluaron no fueron clases de respuestas como las que se pretendía al iniciar la investigación, ya que se tenía que haber reforzado una de las conductas, para ver si las demás se incrementaban o se mantenían.

No se puede hablar del efecto de la retroalimentación correctiva, ya que en las dos últimas semanas los supervisores II y III alcanzaron el 100% de ejecución en la conducta de perfección, la cual en el supervisor II se encontraba en un 92% y en el supervisor III en un 92%.

Además se encontró que el MCI supera las deficiencias del método de los rangos, comparaciones apareadas y escalas gráficas de apreciación, ya que la evaluación se

realiza en forma sistemática, con un sistema de medición constante, especificando la definición de las actividades que han de evaluarse y su periodicidad.

En otra investigación el MCI se aplicó a cuatro jefes de obra, propuesto en la tesis de Uribe (1987) la cual tenía como objetivo probar la viabilidad de aplicación del Modelo Centro de Investigación a nivel jefe de obra.

Para conocer las distintas tareas requeridas en el puesto se aplicó un análisis de puestos a cada uno de los cuatro jefes de obra; esto también con el propósito de conocer el estándar de ejecución estipulado para cada tarea. Al identificar las actividades, éstas se evaluaron semanalmente al haberse adecuado a las definiciones generales propuestas por el modelo. Para realizar la evaluación se entrenó a las personas responsables de efectuar el proceso; además se le aplicó a cada jefe de obra un cuestionario para saber el tipo de consecuencia que preferían se les administrará.

De los datos que obtuvo la autora en su investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

El objetivo de la investigación se cumplió, ya que se evaluó de forma sistemática la actuación de cada jefe de obra en su puesto. La aportación principal de dicho trabajo es la calificación objetiva del personal, ya que el jefe inmediato cuenta con datos reales de la ejecución del empleado. También se encontró que el MCI supera las deficiencias de los métodos tradicionales de evaluación, ya 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. Además se concluyó que el MCI es un modelo factible para la evaluación del personal en toda clase de puestos, ya que las aplicaciones que se han realizado del modelo han sido satisfactorias, puesto que se ha logrado obtener las ventajas propuestas por el mismo; como son la validez, confiabilidad, sencillez en su aplicación, claridad en los términos usados para todos los que participan 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.

Una aplicación más del MCI es la que realizaron Osorio y Silveira (1995); en la cual su objetivo era probar mediante registros observacionales la viabilidad de aplicar el Modelo Centro de Investigación a nivel operativo en una microempresa del ramo alimenticio y determinar como influye la retroalimentación contingente en las conductas laborales a evaluar.

Para dicha investigación se realizó un análisis de puestos a las personas que a juicio del supervisor desempeñaban mejor las funciones asignadas y otro análisis a la persona ocupante del puesto superior inmediato. Con base en la información obtenida se seleccionaron las conductas a evaluar, se definieron operacionalmente y se adecuaron a las propuestas por el MCI. Dicho estudio se realizó en tres fases; en la primera, el supervisor observó y registró las conductas que exhibían los operarios en un período de cuatro semanas, para determinar la frecuencia normal de las conductas. En la siguiente fase; el supervisor continuó observando y registrando las conductas pero ante la ejecución de las mismas se aplicaron reforzadores sociales. En la última fase, el supervisor siguió observando y registrando las conductas durante cuatro semanas, pero se retiró el reforzador social.

Con los resultados de ésta investigación se observó que en la línea base el índice de rendimiento fue del 93% lo que indica que las conductas se realizaban no en el nivel de eficiencia requerida, pero son consideradas adecuadas. En las siguientes dos fases de aplicación se incrementó en un 5% el rendimiento de las tareas. Las autoras concluyeron que el rendimiento de las tareas se puede incrementar aún cuando no se administre el reforzador deseado. Además determinan que el MCI es una técnica que toda empresa debe manejar ya que permite conocer el índice de rendimiento actual del empleado y con esto la gerencia cuenta con una base objetiva para proporcionarle al trabajador los estímulos necesarios que incrementen su nivel de eficiencia.

Una aplicación más del MCI, fue la realizada por Muro y Pedraza (2001) la cual tenía por objetivo identificar los niveles de cumplimiento de las actividades clave de cada área y puesto de trabajo de una compañía aseguradora; lo anterior con la finalidad de realizar una reingeniería en la estructura de la misma. La compañía aseguradora donde se aplicó el MCI necesitaba conocer el nivel de rendimiento de cada uno de los trabajadores, por lo cual fue necesario identificar las actividades clave de cada puesto, esto se realizó mediante la elaboración de fichas de puesto, registros de desempeño y estándares de habilidades que permitieron conocer el uso del tiempo laboral, las actividades productivas para la empresa y el nivel de eficiencia y calidad deseado para cada una de ellas. Al tener conocimiento de las situación de la empresa, se llegó a una propuesta de rediseño del organigrama de la aseguradora que solucionaría los problemas existentes mediante los resultados obtenidos en la investigación, los autores determinaron que el MCI es un sistema de evaluación del desempeño que toda empresa debería emplear, debido a que permite realizar una medición objetiva, válida y confiable del rendimiento del empleado, evitando los resultados subjetivos y los errores que cometen en la evaluación tradicional. Con éste modelo las organizaciones cuentan con una base objetiva para proporcionarle al trabajador los estímulos necesarios que incrementen su nivel de eficiencia.

Aguilar (2005) aplicó el MCI en el puesto de ventas dentro de una tienda departamental; en la cual, se evaluó el desempeño de las ocupantes del mismo. El objetivo de su investigación fue utilizar el Modelo Centro de Investigación para la evaluación del desempeño en un puesto de ventas e identificar las funciones susceptibles a mejorar. Los resultados indican que con la utilización del MCI se puede obtener información suficiente para ubicar las tareas que en repertorio de un trabajador pueden estar presentándose en forma inadecuada, ya sea en su frecuencia, intensidad o duración. La evaluación del desempeño en las vendedoras permitió identificar la conducta susceptible a mejorar específicamente la adquisición e incremento de la conducta de labor de venta; en donde la vendedora I inició con un 24% alcanzando como máximo el 70% en el último de los cuatro períodos de evaluación el cual era de seguimiento; la vendedora II inició con un 12% obteniendo un 79% como máximo en el

período de seguimiento, la vendedora III inició con 0% alcanzando el 70% en el período de seguimiento.

III.4 Actualización del MCI

Como se mencionó anteriormente en éste capítulo, la primera aplicación que se realizó del MCI fue hecha por García (1978), la cual evaluó el desempeño de supervisores en una empresa farmacéutica, esto con la finalidad de probar la eficacia del modelo; a partir de ésta aplicación, se han realizado diversas aplicaciones del modelo, las cuales han comprobado estar ante un modelo puramente objetivo. Sin embargo; con el paso del tiempo, el uso en las organizaciones de las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño se ha incrementado; por lo cual, es necesario contar con sistemas de evaluación del desempeño basados en éstas y que a su vez cuenten con mejores estándares de validez, sensibilidad y confiabilidad.

Jiménez y Reyes (2004) presentan en el XI Congreso Mexicano de Psicología la ponencia de “Evaluación de un Sistema de Certificación por Competencias”. En ésta mencionan la resistencia que causa iniciar procesos de cambio, ya que éstos implican nuevos procesos de aprendizaje; sin embargo; esto conlleva a que el uso de viejas prácticas se vuelvan improcedentes. De la misma forma esto ocurre en las empresas; sin embargo, al parecer ya se percataron de la necesidad de transformar sus arcaicas prácticas administrativas, gestionar con procesos por competencias, es lo que se necesita tener para lograr en el mercado un valor adicional que haga más competente a una organización, ya que solo así se puede ser competitivo en el mundo de los negocios.

Los autores indican que la mayoría de las organizaciones establecidas en México no mostraron conductas proactivas hacia el cambio y que su conducta se volvió reactiva, esperando que las modificaciones se realizaran por decreto; o bien, por urgencia. Tal situación ha llevado a las organizaciones a practicar las más variadas metodologías en el manejo del capital humano hacia el cambio. Debido al empleo de las distintas metodologías, los autores consideran en su ponencia que es imprescindible la

redefinición de los conceptos y procedimientos que puedan emplearse en un procedimiento de gestión por competencias.

La gestión por competencias mencionan los autores, debe ser entendida como la administración del capital humano orientada hacia las labores productivas; es decir, es el conjunto de procedimientos para tomar decisiones basadas en la capacidad individual para la ejecución de una actividad productiva.

Tomando como referencia la definición de gestión por competencias del párrafo anterior, Jiménez y Reyes (2004) presentan en la ponencia los pasos actualizados del MCI, en el cual ya se evalúa el desempeño de competencias laborales, cabe mencionar que no se trata de un modelo ajeno al MCI propuesto por Jiménez (1998), sino que sólo es la actualización de éste mismo; los pasos de la actualización del modelo se muestran en la figura 3, las bases del modelo se siguen fundamentando en los principios y técnicas del AEC.

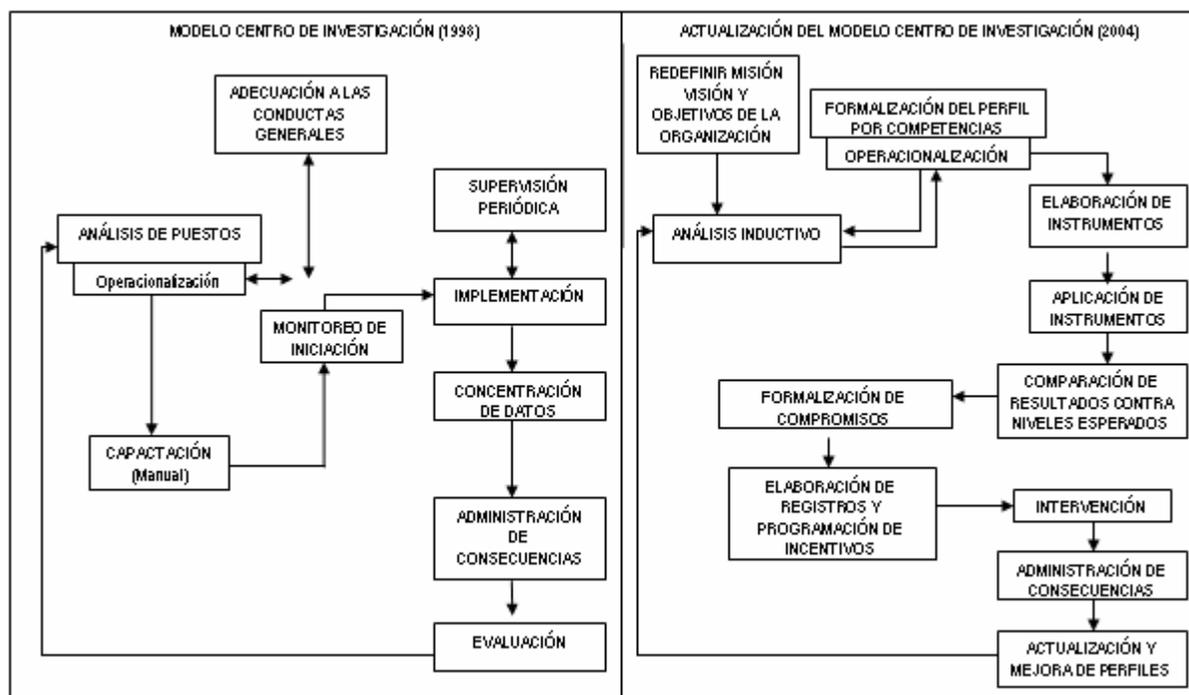


Figura 3. Diagrama comparativo del Modelo Centro de Investigación

Primer Paso. Redefinir misión, visión y objetivos de la organización.

Se debe redefinir junto con la alta dirección de la empresa; la misión visión y objetivos de la misma; lo anterior, para poder implantar el sistema de gestión por competencias.

Segundo Paso. Definición de las Funciones Organizacionales.

En éste paso se debe realizar la definición de las funciones que se llevarán a cabo para poder cumplir con los objetivos de la organización planteados en el primer paso. Con la definición de dichas funciones contaremos con una estructura funcional para la gestión por competencias. Para obtener la estructura funcional, mediante el MCI, se practica un análisis inductivo a partir de los productos y/o servicios que ofrece la organización, las actividades o tareas requeridas y los resultados deseados para permitirnos denominar y definir una función organizacional; la cual es como mencionan los autores, un conjunto de actividades relacionadas funcionalmente para generar un producto o servicio de calidad.

Tercer Paso. Identificación de Conocimientos, habilidades y actitudes de la función.

En éste paso se debe de identificar para cada actividad junto con los trabajadores, los determinantes temporales y situacionales que habilitan el inicio del trabajo; así como, la manera correcta en que se debe ejecutar. Para esto; es necesario precisar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar el trabajo; así como las evidencias de que las actividades se cumplen de forma exitosa.

Cuarto Paso. Formalizar el Perfil por Competencias

Ya que se precisaron en el tercer paso los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada función organizacional, se realiza un perfil por competencias en una reunión con expertos, en dicho perfil se realiza la definición operacional de los tres componentes de la competencia; conocimientos, habilidades y actitudes.

Quinto Paso. Elaboración de instrumentos de medición.

En éste paso para medir objetivamente los conocimientos, habilidades y actitudes; es decir, los componentes de las competencias del perfil elaborado en el cuarto paso, se elaboran los instrumentos que permitan realizar la medición.

Sexto Paso. Aplicación de instrumentos.

En éste paso se aplican los instrumentos a los responsables o aspirantes a cumplir la función organizacional, aquellos instrumentos que se construyeron para medir cada componente de las competencias del perfil; en dicho paso se debe entrenar al personal responsable de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, ya sea supervisores o jefes inmediatos. Debemos asegurarnos que dichas personas estén realizando su aplicación de forma correcta.

Séptimo Paso. Comparación de resultados contra niveles esperados y formalización de compromisos.

Aquí se comparan los resultados de la medición contra los niveles esperados; es decir, se detecta si los encargados de desempeñar las conductas preescritas en el perfil, cumplen con los estándares para la certificación; en caso de no ser así, se procede a una fase de mejora continua, en la cual los trabajadores, se comprometen a mejorar el desempeño de las conductas establecidas en el perfil.

Octavo Paso. Elaboración de registros y programación de incentivos.

Al tener los compromisos formalizados de los responsables de desempeñar la función, los cuales se mencionan en el séptimo paso, se diseñaran los registros observacionales válidos sensibles y confiables requeridos para obtener evidencias de que los responsables de la función, la están realizando de acuerdo a las competencias del perfil; además, se realizará un programa de incentivos o sistema de administración de consecuencias, como una forma de motivación para la mejora continua de los encargados de desempeñar la función organizacional, se capacitará a los otorgadores de consecuencias en la forma en cómo, cuándo y dónde deben entregar las consecuencias por los resultados obtenidos.

Noveno Paso. Intervención.

En éste paso se debe capacitar a los encargados de realizar las observaciones; por lo cual, se tiene que acudir con cita previa al lugar de trabajo del observador asignado para entregarle los formatos de registro e indicarle los requisitos de captura en éstos.

De igual forma, se debe capacitar a los otorgadores de consecuencias; por lo cual; con cita previa se acudirá al lugar de trabajo de las personas asignadas para entregarles las consecuencias acordadas, instruyéndoles sobre la forma correcta del otorgamiento.

Una vez realizada la capacitación de observadores y otorgadores, se debe acudir aleatoriamente a verificar que el personal correspondiente respete el llenado de los registros y otorgamiento de consecuencias, elaborando un reporte de incidentes el cual se debe entregar a las autoridades del área.

Décimo Paso. Actualización y mejora de perfiles.

Finalmente como indican los autores se debe mantener actualizados y mejorados los perfiles de competencias; así como, los instrumentos con que se medirán.

Jiménez y Reyes (2004) concluyen la ponencia considerando al MCI como un sistema perfectible e incluso modificable si se atiende de mejor manera en la definición de la función y los productos que permitan mejor evaluación de la productividad organizacional.

III.5 Aplicación practica de la actualización del MCI

Jiménez y Reyes (2004) aplicaron el MCI en una empresa de seguros como un sistema de certificación por competencias, utilizaron cinco supervisores y cincuenta operativos de la función de ajuste. En la primera etapa del procedimiento elaboraron junto con cinco expertos el perfil por competencias del supervisor; además de esbozar las definiciones operacionales de los componentes de cada una de las competencias y los instrumentos para medir dichos componentes. En la segunda etapa del

procedimiento, se aplicó a los supervisores responsables de cubrir las funciones del puesto, los instrumentos elaborados para medir los componentes de las competencias. Debido a que los supervisores no cumplían con los estándares para la certificación, se tuvo que realizar una fase de mejora continua. En esta segunda fase el objetivo que se plantearon los evaluadores, fue que los supervisores exhibieran con mayor frecuencia las conductas preescritas en el perfil por competencias, para lo cual formalizaron con cada uno de los supervisores un compromiso por escrito en el cual se establecía un objetivo para que mejoraran su desempeño, en éste compromiso también se establecía la entrega de consecuencias a los supervisores si cumplían su objetivo.

En la segunda etapa del procedimiento se planteó el objetivo de que la compañía dispusiera de registros de desempeño, válidos, sensibles y confiables para supervisores y ajustadores, además de contar con un programa de motivación para mejorar continuamente el desempeño.

En la tercera etapa el objetivo consistió en que supervisores y ajustadores realizaran los compromisos estratégicos de mejora continua establecidos.

De la aplicación del MCI en una empresa de seguros, los autores concluyen que los resultados apuntan estar frente a un procedimiento de certificación de competencias válido, sensible y confiable pero sobre todo práctico y real ya que no es poco usual que las personas encargadas de las funciones sustantivas de una organización no tengan las competencias necesarias por lo que se requiere de la segunda fase que permite formar los repertorios requeridos para la realización de las labores y por consiguiente lograr una certificación de competencia objetiva.

III.6 Ventajas del MCI

En el capítulo uno se mencionaron las desventajas que presentan los modelos tradicionales de evaluación del desempeño al ser aplicados en las organizaciones, es por éste motivo que surge el MCI, para dar solución a éstas deficiencias, después de revisar algunas aplicaciones prácticas del MCI y de acuerdo con Jiménez (1998)

concluimos entonces que la aplicación del MCI en la evaluación del desempeño presenta las siguientes ventajas:

La principal ventaja que presenta el modelo es que las calificaciones de las tareas se le otorgan al trabajador sobre la propia ejecución de las mismas, lo que evita realizar mediciones sobre concepciones subjetivas de los atributos a evaluar.

Otra ventaja del modelo es que la evaluación del desempeño se realiza con base en la operacionalización de conductas; las cuales, contienen todos los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo; además, dichas conductas son totalmente observables y medibles; con lo cual, se incrementa la confiabilidad y validez de la evaluación del desempeño, obteniéndose así; información puramente objetiva.

Una ventaja más del MCI es el uso que se le puede dar a la información obtenida durante el proceso de evaluación del desempeño; como puede ser el considerar a los trabajadores que pueden ser promocionados a otro puesto, a los que se les puede aumentar el sueldo o bien ser despedidos.

La aplicación del MCI, como lo indica el autor permite conocer el rendimiento real de los empleados; así como, detectar cuáles son las necesidades de capacitación y adiestramiento que necesitan los mismos. Además, con la aplicación del modelo se puede conocer las características que deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal evaluado.

Una ventaja importante en la aplicación del MCI es que puede ser comprensible por todas las personas que estén involucradas en el proceso de evaluación del desempeño, ya que nos encontramos ante un modelo accesible y simple de ser entendido.

Además de las ventajas ya mencionadas; el MCI por su diseño, tiene un sistema estable y constante de retroalimentación para el personal evaluado, así como para los responsables de realizar la evaluación.

Por último, nos encontramos ante un modelo de evaluación del desempeño que puede ser aplicado en diferentes puestos de la organización.

Es así como Jiménez (1998) concluye que el MCI posee todas las ventajas que deberían tener los sistemas de evaluación; así como, las características esenciales de evitar los inconvenientes de la apreciación subjetiva.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

IV.1 Planteamiento del Problema y Justificación

Con el transcurso de los años, la evaluación del desempeño se ha convertido en la tendencia a valorar a la mayoría de los empleados dentro del término medio; o bien, sobrevaluarlos e infravalorarlos; transformando la evaluación del desempeño en un simple trámite de llenado de formatos; dando como consecuencia, el desarrollo de una cultura con un bajo nivel de eficiencia, eficacia y limitados niveles de desempeño.

El método de evaluación que adopte una organización debe ser objetivo, válido y confiable. Éste debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados. Consideramos que el Modelo Centro de Investigación (MCI) (Jiménez y Reyes, 2004), posee las características antes mencionadas por lo que lo elegimos para realizar la investigación.

Para llevar a cabo el proyecto contactamos a la agencia de publicidad POP-LINK, ésta quería conocer cómo se estaban desempeñando las demostradoras en el punto de venta ya que no contaban con un método de evaluación del desempeño. A pesar de que la agencia sabía que el desempeño de las demostradoras no era el adecuado, no tenían conocimiento de las fortalezas, áreas de oportunidad y la calidad del desempeño de cada una de éstas, de ahí la necesidad de aplicar el MCI propuesto por Jiménez y Reyes (2004) como una alternativa de evaluación del desempeño objetiva.

IV. 2 Objetivo General

- Identificar las ventajas de la aplicación del MCI (Jiménez y Reyes, 2004) como proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación del desempeño de tres demostradoras de una agencia de publicidad.

IV.3 Variables

- Desempeño.
- Competencia laboral.

Definición conceptual

Desempeño

Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en realidad y puede ser observado. El desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo (Muchinsky, 2002, p.206).

Competencia laboral

En México según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo".

Definición operacional

Desempeño

Para medir la variable de desempeño, se definieron operacionalmente la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, dichas conductas están basadas en la técnica de ventas AIDA. Las definiciones operacionales quedaron de la siguiente forma.

- **Abordar al prospecto de venta**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora se dirija y haga contacto visual con una niña de edad aparente entre seis y doce años, le sonría, le diga "Bienvenida" y verbalice "Te invito a conocer la nueva línea de Bratz", al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente

en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

Conductas de labor de venta

Para que la demostradora desempeñara la labor de venta, debía exhibir las siguientes siete conductas.

➤ **Nombre de las Bratz Diamondz (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡ésta es la línea de las Bratz Diamondz!, ¡ellas son: Jazmin, Cloe, Sasha, Sheridan y Jade!, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Presentaciones de las Bratz Diamondz (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡las Bratz vienen en dos presentaciones!: Bratz Diamondz y Bratz torso, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡toma entre tus manos a las Bratz Damondz, para que las observes con detenimiento y aprecies lo que contiene la caja de cada una de las Bratz Diamondz, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Características y beneficios de la Bratz Diamondz (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡las Bratz Diamondz contienen un collar o una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad!, ¡la joya es para que tú la uses!, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Características y beneficios de la Bratz Diamondz torso (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡las Bratz Diamondz torso pueden contener un collar, una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad!, ¡la joya es para que tú la uses!, ¡a la Bratz Diamondz torso le puedes realizar todos los peinados y maquillajes!, ¡incluye un cepillo, un par de aretes, una pulsera, un pinta uñas, un lápiz labial, unas sombras para ojos y unos brillitos!, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Mencionar el precio de las Bratz Diamondz y Bratz Diamondz torso (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: “el precio de la Bratz Diamondz es de \$415.00 y el precio de la Bratz Diamondz torso es de \$600.00”, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

➤ **Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz (labor de venta)**

Resultante de dividir el número de veces que la demostradora mencione: ¡si compras alguna de las Bratz Diamondz, te canjeo el ticket de compra por un sticker, un poster,

una playera o un reloj de las Bratz Diamondz”, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días; entre el número de veces que se presente en el pasillo de juguetería, una niña de edad aparente entre seis y doce años multiplicado por 100.

La fórmula de desempeño para evaluar las conductas del puesto de demostradora la realizamos con base en la fórmula de productividad de acuerdo con Arias (2000), en donde se considera como productividad la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}$$

Consideramos como desempeño la cantidad resultante de dividir el número de veces que la demostradora exhibe la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, entre el número de veces que se presenta el prospecto de venta, multiplicado por 100.

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Número de veces que la demostradora exhiba la conducta abordar al prospecto de venta}}{\text{Número de veces que se presente el prospecto de venta}} \times 100$$

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Número de veces que la demostradora exhiba las conductas de labor de venta}}{\text{Número de veces que se presente el prospecto de venta}} \times 100$$

Competencia laboral. Promoción

Para medir la variable de competencia laboral de promoción, las demostradoras tenían que exhibir la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, de acuerdo a los componentes del perfil por competencias.

Cada ocasión, que la demostradora promocióne la línea de las Bratz Diamondz de acuerdo con la conducta de abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, mostrando cada uno de los componentes prescritos en el perfil por competencias, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días.

IV.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo ya que “se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.102).

IV.5 Diseño

Se empleó un diseño A-B-D-E-C de acuerdo a Jiménez (1996, en Muro y Pedraza, 2001) las distintas intervenciones se dan sobre las ejecuciones anteriores y no se vuelve a una línea base. En donde “A” corresponde a la fase de registro de línea base, mientras “B”, “D” y “E” corresponden a las fases experimentales y “C” al período de seguimiento sin el tratamiento experimental.

IV.6 Muestreo y sujetos

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la elección de los sujetos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al., 2006).

Las características de los sujetos que participaron en la investigación fueron las siguientes.

Sujeto	Sexo	Edad	Escolaridad
Demostradora 1	Femenino	19	Secundaria
Demostradora 2	Femenino	23	Secundaria
Demostradora 3	Femenino	28	Secundaria

IV.7 Escenario

La investigación se realizó en el departamento de juguetería en una tienda departamental y dos tiendas de autoservicio.

IV.8 Procedimiento

La investigación se realizó en dos etapas. La etapa de preinvestigación, donde se contacto a la agencia para obtener su apoyo y la de investigación, donde se llevaron acabo los pasos del MCI (Jiménez y Reyes, 2004).

Pre-investigación

En esta etapa, y con el fin de obtener el apoyo de la agencia POP-LINK en la realización de la investigación, se celebraron dos reuniones. En la primer reunión se platicó con el ejecutivo de cuenta de la agencia y le planteamos la propuesta de aplicar el MCI (Jiménez y Reyes, 2004) como proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación del desempeño objetiva; en las ocupantes del puesto de demostradora en el punto de venta. Durante la reunión se le explicó al ejecutivo en que consistía cada uno de los pasos del MCI (Jiménez y Reyes, 2004), cuáles eran las ventajas de su aplicación y la forma en que se trabajaría con las demostradoras. Al finalizar la reunión el ejecutivo se comprometió a explicarle al director de cuentas la propuesta para su aprobación.

La segunda reunión se celebró con el ejecutivo de cuenta y el director de cuentas de la agencia. En ella se les explicó cómo se llevaría a cabo la evaluación del desempeño de las demostradoras, la cual se realizaría de forma individual a través del MCI (Jiménez y Reyes, 2004) durante cinco fases de investigación: línea base (A), fase experimental (B), fase experimental (D), fase experimental (E) y seguimiento (C). Asimismo se les explicó que, de acuerdo con el modelo, se necesitaba administrar consecuencias positivas a las demostradoras por su desempeño. Por lo cual se les solicitó contestaran un cuestionario de incentivos (Ver anexo 7), para ver la posibilidad que tenía la agencia de otorgar alguno de ellos a las demostradoras. El director eligió el “bono económico” como consecuencia. La reunión finalizó con la autorización para poder aplicar el MCI (Jiménez y Reyes, 2004).

Investigación

Los pasos del procedimiento de la investigación son los propuestos por el MCI (Jiménez y Reyes, 2004).

Paso uno. Redefinir misión, visión y objetivos de la organización.

En este paso sólo se constató con el director de cuentas la misión, visión y objetivos organizacionales, ya que no fue posible redefinirlos debido al alcance de la investigación. La misión, visión y objetivos de la agencia son los siguientes:

Misión: Continuar trabajando como socios de negocio de nuestros clientes en áreas de Mercadotecnia y Ventas para alcanzar objetivos de posicionamiento de ventas.

Visión: La visión de crecimiento está basada en estrategia, talento y tecnología de punta.

Objetivos de la organización: Alcanzar los objetivos de ventas mediante resultados medibles y cuantificables de las marcas promocionadas.

Paso dos. Definición de las Funciones Organizacionales.

Consistió en realizar una junta con el propósito de entrevistar al director de cuentas, ejecutivo de cuenta y a dos demostradoras que tuvieran más antigüedad en el puesto, dicha entrevista se aplicó con el objetivo de recabar información para el análisis de puestos y sobre los requisitos necesarios para desempeñar el puesto, los servicios que ofrecen las demostradoras de la agencia; así como las actividades requeridas para desempeñar el puesto y los resultados que se esperan en el mismo.

Paso tres. Identificación de conocimientos, habilidades y actitudes del puesto.

Consistió en identificar con las dos ocupantes con más antigüedad en el puesto de demostradora, el determinante que causa el inicio de cada actividad, la manera correcta de desempeñar las actividades; así como precisar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar cada actividad; además de la evidencia de que la actividad se cumple de forma exitosa de acuerdo a los estándares de calidad de la agencia. Para obtener el análisis del puesto de demostradora se empleo el formato

propuesto por Jiménez (1998). Después de recabar la información, se constató la veracidad de ésta con el ejecutivo de cuenta y el director de cuentas, dando como resultado el análisis del puesto de demostradora (Ver anexo 1).

Una vez identificadas todas y cada una de las actividades del puesto, establecimos con el director de cuentas la competencia de promoción y las conductas requeridas para la competencia, las cuales fueron: abordar al prospecto de venta, conductas de labor de venta y cierre de venta; desempeñadas de acuerdo a los procedimientos de la agencia, basadas en la técnica de venta AIDA, cuyas siglas significan: atención, interés, deseo y acción. Este modelo propone que los consumidores respondan a los mensajes de marketing en una secuencia cognitiva (pensamiento), afectiva (sentimiento) y conductual (acción). La agencia decidió que no se trabajará con la conducta cierre de venta.

Este modelo como lo menciona Lamb, Hair y McDaniel (2006), supone que la promoción impulsa a los consumidores a lo largo de los siguientes cuatro pasos en el proceso de la decisión de compra.

1. *Atención.* El anunciante primero debe lograr conciencia del mercado meta. Una compañía no vende nada si el mercado no sabe que existe el bien o servicio.
2. *Interés.* La simple conciencia de la existencia de una marca rara vez conduce a una venta. El siguiente paso es crear interés en el producto.
3. *Deseo.* En esta etapa, se deberá ofrecer al consumidor razones adicionales para comprar el producto como características, beneficios y ventajas del producto sobre la competencia.
4. *Acción.* Con los pasos anteriores algunos consumidores del mercado meta estarán convencidos de comprar el producto, pero todavía tienen que realizar la compra. Las exhibiciones en tiendas de comestibles, cupones, premios y muestras suelen impulsar al consumidor complaciente a efectuar la compra.

Paso cuatro. Formalizar el Perfil por Competencias.

Para formalizar el perfil por competencias, nos reunimos con el ejecutivo de cuenta y director de cuentas para operacionalizar la competencia de promoción y las conductas a evaluar elegidas por la agencia, tomando como base los procedimientos establecidos por la agencia para ejecutarlas; igualmente definimos operacionalmente los conocimientos, habilidades y actitudes que conformaban la competencia en términos descriptibles, observables y medibles (Ver anexo 2).

De acuerdo con lo establecido por la agencia, la demostradora atrae la *atención* del prospecto de venta con un saludo y acercamiento. En seguida, una buena presentación de ventas y demostración crea *interés* en el producto y luego, al ilustrar la forma en que las características y beneficios del producto satisfacen las necesidades del prospecto de venta, se genera el *deseo*. Por último, se utiliza una mecánica de canje de artículos promocionales del producto para obtener la *acción* de compra.

Paso cinco. Elaboración de instrumentos de medición.

Éste paso consistió en elaborar los instrumentos que permitieran medir objetivamente los componentes de la competencia del perfil. La tabla 4 muestra los instrumentos que se elaboraron para medir objetivamente los componentes de la competencia y las conductas.

	Tipo de instrumento
Conocimientos	Prueba de lápiz papel con reactivos de respuesta breve (Ver anexo 3).
Habilidades	Registros de productos permanentes (Ver anexo 4).
Actitudes	Registros de frecuencia (Ver anexo 5).

Tabla 4. Instrumentos empleados para medir los componentes de la competencia de promoción.

Paso seis. Aplicación de las pruebas de conocimientos, habilidades y actitudes

Para medir los componentes de la competencia, se realizó una reunión en la agencia con las tres demostradoras con el propósito de aplicarles una prueba de conocimientos;

en cuanto a la medición de las habilidades y actitudes, éstas se realizaron en el punto de venta mediante registros de frecuencia. Recabada la información, se calificaron e integraron en expedientes la prueba de conocimientos, los registros con los que se midieron las habilidades y actitudes de cada una de las demostradoras.

Paso siete. Comparación de resultados contra niveles esperados y formalización de compromisos.

Una vez integrados los expedientes se compararon los resultados obtenidos de las pruebas de conocimientos y registros de las habilidades y actitudes, con el perfil ideal (Ver resultados). Se observó que las ocupantes, no cumplían con los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto; por lo cual se sugirió al director de cuentas que se podría llevar a cabo un curso de capacitación de “etapas del proceso de ventas”. En cuanto a los resultados de las habilidades y actitudes; éstos se encontraban en un nivel adecuado.

Posteriormente se realizó una junta con las tres demostradoras, el ejecutivo de cuenta, director de cuentas y supervisor. En la cual se retroalimentó a las demostradoras, mencionándoles que los conocimientos de “etapas de proceso de ventas” no eran los adecuados para desempeñar sus funciones; por lo cual, se les invitó a participar en un curso para optimizar sus conocimientos y mejorar el desempeño de éstas. Así mismo como lo provee el modelo se les preguntó que les gustaría obtener por su adecuado desempeño; dándoles a resolver un cuestionario de incentivos (Ver anexo 7), para que eligieran el que más les agrada. Las tres eligieron el bono económico.

Se capacitó a las demostradoras con un curso sobre los conocimientos en “etapas del proceso de venta” necesarios para desempeñarse en el puesto. Al finalizar el curso se les aplicó una prueba para evaluar los conocimientos aprendidos en el curso, obteniéndose el nivel esperado de conocimientos para desempeñar el puesto (Ver resultados). También se les informó a las tres demostradoras que serían observadas para evaluar su desempeño.

Línea base (A)

Por otra parte al dotar a las demostradoras del repertorio adecuado, para desempeñar las conductas; éstas fueron evaluadas en un período preestablecido de tres días, en los cuales recabamos los datos del desempeño de las demostradoras mediante registros de frecuencia acumulando un total de cinco horas en dos intervalos de 50 minutos por día asignados al azar. Los resultados de la línea base fueron vaciados en una hoja de cálculo de Excel y se anexaron con las demás pruebas del expediente de cada demostradora. Dichos resultados indicaron que el nivel de exhibición de las conductas no era el adecuado, éste se encontraba por debajo de los estándares establecidos por la agencia. Por lo cual se realizó una junta con el director de cuentas, ejecutivo de cuenta y demostradoras.

Durante la reunión se pactó con las demostradoras y la agencia la formalización de compromisos en los cuales las ocupantes tendrían que mejorar el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y labor de venta, estableciendo un porcentaje a alcanzar en las frecuencias de las conductas evaluadas en cada fase experimental, en donde cada fase duró seis días.

Compromiso:

- Mejorar el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, logrando el 70% o más de frecuencia de las conductas, durante la fase experimental (B).
- Mejorar el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, logrando el 80% o más de frecuencia de las conductas, durante la fase experimental (D).
- Mejorar el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, logrando el 90% o más de frecuencia de las conductas, durante la fase experimental (E).

Paso ocho. Elaboración de registros y programa de incentivos.

Se elaboró un programa de administración de consecuencias para las tres demostradoras empleando un estímulo positivo, para el mejoramiento del desempeño de las conductas, se le mostró al ejecutivo de cuenta un cuestionario de incentivos contestado por cada una de las ocupantes del puesto. Con base en las respuestas de los cuestionarios y la respuesta del director de cuentas durante las primeras reuniones de trabajo, las autoridades tomaron la decisión de administrar un estímulo económico de \$500.00.

En éste paso, se realizó una reunión con el director de cuentas y el ejecutivo de cuenta para explicarles el programa de incentivos, basado en la entrega del bono económico que la agencia podía otorgar. Durante dicha reunión se aprobó el programa.

Se elaboró un programa de reforzamiento compuesto entrelazado abierto, en el cual se utilizó un sistema de economía de fichas. De acuerdo con Jiménez (1998), los programas compuestos son los que establecen dos requisitos para reforzamiento sobre una misma respuesta: uno de razón y otro de intervalo. Los programas entrelazados abiertos, presentan en forma sucesiva varios programas donde al término de uno inicia el siguiente, sin importar la conducta precedente, el organismo es reforzado sobre la completación de un número de respuestas que cambia en función del tiempo transcurrido desde el último reforzamiento. El número de respuestas puede cambiar en una relación creciente o decreciente con respecto al tiempo. Se le llama abierto ya que la entrega del reforzador no es contingente al período de tiempo y número de respuestas requeridas para ser reforzadas.

El programa de reforzamiento utilizado quedo de la siguiente forma:

Fase experimental (B)

IF_{6Días} RV_{70%}

Fase experimental (D)

IF_{6Días} RV_{80%}

Fase experimental (E)

IF_{6Días} RV_{90%}

1. En la primera fase experimental con duración de seis días, cada demostradora tenía que mejorar su desempeño, obteniendo el 70% o más de las frecuencias

- de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta en relación al número de prospectos de venta atendidos.
2. En la segunda fase experimental con duración de seis días, cada demostradora tenía que mejorar su desempeño, obteniendo el 80% o más de las frecuencias de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta en relación al número de prospectos de venta atendidos.
 3. En la tercera fase experimental con duración de seis días, cada demostradora tenía que mejorar su desempeño, obteniendo el 90% o más de las frecuencias de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta en relación al número de prospectos de venta atendidos.

Al final de cada fase experimental se hacía el recuento del porcentaje de las frecuencias de las conductas, obtenido por cada demostradora, para saber quiénes habían cumplido con el compromiso establecido. Al segundo día del término de cada fase experimental las demostradoras acudían a la agencia a una junta en donde se les proporcionaba retroalimentación por el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta. Se les entregaba una ficha en presencia del director de cuentas, ejecutivo de cuenta, supervisor, demostradoras e investigadores, a las demostradoras que habían cumplido con el compromiso de la fase experimental.

Al término de las tres fases experimentales, durante una junta en la agencia con el personal antes mencionado, a las demostradoras que habían obtenido las tres fichas, el director de cuentas les entregó el bono de \$500.00.

Paso nueve. Intervención

Con la autorización del ejecutivo de cuenta de la agencia, se citó al supervisor en la misma, con la finalidad de adiestrarlo en la forma en que debía registrar las conductas, como llenar los registros, durante qué intervalos de tiempo y cómo debía elegir éstos; así como los días en que debía entregarlos, se le entregó un manual con los formatos de registros de frecuencia (Ver anexo 6). También se le indicó la forma en que debía entregar las consecuencias a las Demostradoras.

Fase experimental (B), (D) y (E)

El Supervisor observaba a las demostradoras en el departamento de juguetería en una tienda departamental y dos tiendas de autoservicio para registrar el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta exhibidas por las demostradoras, el supervisor recolectaba los datos en registros de frecuencia. Para tal efecto se implementaron, tres fases experimentales (B), (D) y (E); cada fase experimental se implementó durante seis días, cinco horas, realizados en intervalos de 50 minutos diarios en horarios elegidos al azar.

Al final de cada fase experimental, se le recogían los registros de frecuencia al supervisor y los resultados eran concentrados en una hoja de cálculo de Excel. El objetivo de la concentración de datos era conocer el nivel de desempeño de las conductas durante las fases experimentales; para así, tener conocimiento de los resultados obtenidos por las demostradoras. Con base en los resultados obtenidos en los períodos experimentales se estableció quienes cumplían los requisitos del programa de reforzamiento, por lo tanto a qué ocupantes, se les otorgaría el estímulo.

Para constatar que el supervisor estuviera realizando de forma adecuada y objetiva la evaluación del desempeño de las conductas exhibidas por las demostradoras, los investigadores elegían días al azar para asistir a los puntos de venta para registrar el desempeño de las conductas del puesto, verificar los registros del supervisor y posteriormente comparar los registros del supervisor e investigadores, con el propósito de que los registros fueran confiables.

Una vez transcurridas las tres fases experimentales en donde se evaluó las conductas de cada una de las tres demostradoras, se analizó mediante estadística descriptiva los resultados obtenidos por cada demostradora, se elaboró un reporte para el ejecutivo de cuenta y director de cuentas, el cual se les mostró en una reunión, dicho reporte contenía los resultados de la aplicación del MCI al evaluar a las demostradoras en las fases experimentales; y así, estar en condiciones de entregar el bono económico a las demostradoras que habían cumplido sus compromisos.

Fase de seguimiento (C)

En ésta fase se retiró el sistema de administración de consecuencias, se realizó un último período de registro del desempeño de las tres demostradoras, el cual constó de tres días, acumulando un total de cinco horas con dos intervalos de 50 minutos diarios en horarios elegidos al azar; de igual forma que en las fases experimentales, los registros realizados por el supervisor fueron recogidos y vaciados en una hoja de cálculo de Excel.

Con los resultados obtenidos en el período de seguimiento se realizó un análisis con estadística descriptiva y se elaboró un reporte el cual fue entregado en una reunión a las autoridades de la agencia. Dicho documento contenía los resultados obtenidos en la línea base, en las fases experimentales y el período de seguimiento de evaluación de las conductas de cada una de las demostradoras. Para finalizar la reunión, se agradeció al director de cuentas, ejecutivo de cuenta y demostradoras el apoyo para poder aplicar el MCI en una promoción de la agencia.

Paso diez. Actualización y mejora del perfil de demostradora

Éste paso del MCI, no pudo llevarse a cabo por la corta duración de la promoción en la que se realizó la investigación.

IV. 11 Instrumentos

- Formato de análisis de puestos por función.
- Perfil por competencias.
- Pruebas de conocimientos.
- Registros de Productos Permanentes.
- Registros de frecuencia.
- Cuestionario de incentivos.
- Manual del Supervisor.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo Identificar las ventajas de la aplicación del MCI (Jiménez y Reyes, 2004) como proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación del desempeño de tres demostradoras de una agencia de publicidad. El procedimiento de evaluación se realizó en cinco fases: línea base (A), fases experimentales (B), (D), (E) y fase de seguimiento (C).

Para evaluar el desempeño de las demostradoras se elaboró el perfil por competencias donde se establecieron los niveles esperados de las habilidades, conocimientos y actitudes sobre el puesto. La escala empleada para medir los componentes de la competencia de promoción se muestran en la tabla 5.

<p>Conocimientos</p> <p>0-69% ____ Malo</p> <p>70-79% ____ Bajo</p> <p>80-89% ____ Bueno</p> <p>90-100% ____ Excelente</p> <p>Habilidades</p> <p>Apto. Cuando la demostradora exhiba las conductas indicadas por el evaluador (Ver anexo 4).</p> <p>No apto. Cuando la demostradora no exhiba las conductas indicadas por el evaluador (Ver anexo 4).</p> <p>Actitudes</p> <p>0-69% ____ Malo</p> <p>70-79% ____ Bajo</p> <p>80-89% ____ Bueno</p> <p>90-100% ____ Excelente</p> <p>El porcentaje de las actitudes se obtuvo con relación al número de estímulos que se presentaban durante el período de observación. Por ejemplo si el estímulo se presentaba diez veces y la demostradora exhibía la conducta cinco veces, el nivel era del 50%, lo cual correspondía a un nivel malo.</p>
--

Tabla 5. Escala de medición para los componentes de la competencia laboral de promoción.

Posteriormente se aplicaron los instrumentos elaborados para medir cada componente. Al medir los conocimientos, habilidades y actitudes de cada una de las demostradoras, se vaciaron los resultados en una hoja de procesador de textos, los cuáles se muestran en las tablas 6, 7 y 8.

demostradora uno				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
Promoción.	Conocimientos			
	-Características demográficas de los prospectos de venta.	100%	100%	Excelente
	-Marca de la muñeca.	100%	100%	Excelente
	-Etapas del proceso de ventas.	100%	*70%	Bajo
	-Nombre de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Presentaciones de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Precio de las Bratz Diamondz y Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	Habilidades			
	-Verbal.	100%	100%	Excelente
	-Visual.	100%	100%	Excelente
	-Auditiva.	100%	100%	Excelente
	-Motriz gruesa.	100%	100%	Excelente
	Actitudes			
	-Amabilidad.	100%	100%	Excelente
	-Persuasión.	100%	100%	Excelente
	-Seguridad.	100%	100%	Excelente
-Servicio.	100%	100%	Excelente	
-Orden.	100%	100%	Excelente	
Observaciones:				
*Los resultados de la evaluación practicada a la demostradora uno, muestran un bajo nivel de conocimientos en etapas del proceso de ventas, lo cual puede mejorarse con un curso de inducción al tema.				

Tabla 6. Resultados obtenidos en la medición de los componentes de la competencia, comparados con el perfil ideal.

La tabla 6 indica que al comparar los resultados obtenidos por la demostradora uno con los resultados del perfil ideal, sus conocimientos en etapas del proceso de ventas, mostraron un 70%, lo que de acuerdo a los estándares de la agencia, se considera un nivel bajo. Con respecto a los resultados de los conocimientos restantes, las habilidades y actitudes, se encuentran dentro del perfil ideal.

demostradora dos				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
Promoción.	Conocimientos			
	-Características demográficas de los prospectos de venta.	100%	100%	Excelente
	-Marca de la muñeca.	100%	100%	Excelente
	-Etapas del proceso de ventas.	100%	*70%	Bajo
	-Nombre de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Presentaciones de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Precio de las Bratz Diamondz y Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	Habilidades			
	-Verbal.	100%	100%	Excelente
	-Visual.	100%	100%	Excelente
	-Auditiva.	100%	100%	Excelente
	-Motriz gruesa.	100%	100%	Excelente
	Actitudes			
	-Amabilidad.	100%	100%	Excelente
	-Persuasión.	100%	100%	Excelente
	-Seguridad.	100%	100%	Excelente
-Servicio.	100%	100%	Excelente	
-Orden.	100%	100%	Excelente	
Observaciones:				
*Los resultados de la evaluación practicada la demostradora dos, indican un bajo nivel de conocimientos en etapas del proceso de ventas, dichos aspectos pueden mejorarse mediante un curso de inducción al tema.				

Tabla 7. Resultados obtenidos en la medición de los componentes de la competencia, comparados con el perfil ideal.

La tabla 7 indica que al comparar los resultados obtenidos por la demostradora dos contra los resultados del perfil ideal, los conocimientos en etapas del proceso de ventas, mostraron un 70%, lo que de acuerdo a los estándares de la agencia, se considera un nivel bajo. En cambio los resultados de los conocimientos restantes, las habilidades y actitudes, se encuentran dentro del perfil ideal.

demostradora tres				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
Promoción.	<u>Conocimientos</u>			
	-Características demográficas de los prospectos de venta.	100%	100%	Excelente
	-Marca de la muñeca.	100%	100%	Excelente
	-Etapas del proceso de ventas.	100%	*70%	Bajo
	-Nombre de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Presentaciones de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	-Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Precio de las Bratz Diamondz y Bratz Diamondz torso.	100%	100%	Excelente
	-Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.	100%	100%	Excelente
	<u>Habilidades</u>			
	-Verbal.	100%	100%	Excelente
	-Visual.	100%	100%	Excelente
	-Auditiva.	100%	100%	Excelente
	-Motriz gruesa.	100%	100%	Excelente
	<u>Actitudes</u>			
	-Amabilidad.	100%	100%	Excelente
	-Persuasión.	100%	100%	Excelente
	-Seguridad.	100%	100%	Excelente
-Servicio.	100%	100%	Excelente	
-Orden.	100%	100%	Excelente	
Observaciones:				
*De acuerdo con los resultados de la evaluación practicada a la demostradora tres, su nivel de conocimientos en etapas del proceso de ventas muestra un bajo nivel en relación a los estándares de la agencia, dichos aspectos pueden mejorarse con un curso de inducción al tema.				

Tabla 8. Resultados obtenidos en la medición de los componentes de la competencia, comparados con el perfil ideal.

La tabla 8 indica que al comparar los resultados obtenidos por la demostradora tres contra los resultados del perfil ideal, los conocimientos de las etapas del proceso de ventas, mostraron un 70%, lo que de acuerdo a los estándares de la agencia, se considera un nivel bajo. Sin embargo los resultados de los conocimientos restantes, las habilidades y actitudes, se encuentran dentro del perfil ideal.

De acuerdo con las tablas anteriores, la comparación de los resultados obtenidos con el perfil ideal del puesto mostró que las demostradoras poseían un nivel adecuado de habilidades y actitudes con respecto a los estándares establecidos por la agencia para desempeñarse en el puesto. Sin embargo; el nivel de conocimientos en etapas del proceso de ventas de las conductas de las tres demostradoras se encontraba en un 70%, lo cual no era un nivel esperado de acuerdo a los estándares determinados por la agencia.

Para dotar a las tres demostradoras de los conocimientos necesarios en el proceso de etapas de ventas, se impartió un curso introductorio sobre el tema. Al finalizar el curso se aplicó nuevamente el instrumento para medir conocimientos, los resultados se muestran en la tabla 9.

	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
Demostradora 1	100 %	90%	Excelente
Demostradora 2	100 %	90%	Excelente
Demostradora 3	100 %	90%	Excelente

Tabla 9. Comparación de resultados de los conocimientos de las demostradoras en etapas de proceso de ventas después del curso de inducción

Con los resultados obtenidos en ésta evaluación podemos afirmar que las tres demostradoras contaban con los conocimientos, habilidades y actitudes previstos en el perfil por competencias.

Con lo que respecta al nivel de ocurrencia de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta como se mencionó anteriormente, se realizó la fase de línea base (A). La cual consistió en el registro de las conductas durante

tres días mediante registros de frecuencia, cada sesión de observación constó de dos intervalos de 50 minutos cada uno, establecidos de forma aleatoria para cada demostradora.

Con los registros de medición de las conductas en la línea base (A), se obtuvieron los primeros resultados del desempeño de las demostradoras donde, la exhibición de las conductas en relación al estímulo discriminativo, presentaban un bajo nivel en el desempeño, de acuerdo a los estándares de la agencia.

De acuerdo con los compromisos establecidos con las demostradoras se instrumentó un sistema de administración de consecuencias basado en un programa de reforzamiento compuesto entrelazado abierto (fases experimentales B, D y E) para cada demostradora (ver procedimiento), en el cual éstas obtuvieron fichas por su desempeño. Al final de la promoción las demostradoras que obtuvieron las tres fichas en las fases experimentales, las cambiaron por el estímulo económico de \$500.00 convenido con la agencia.

En éstas fases de la investigación (B, D y E); de igual modo que en la fase de línea base (A), se llevó a cabo el registro de las conductas de las demostradoras. Cada fase constó de seis días, en cada una se registró por cada demostradora; cinco horas, se evaluaron las conductas mediante registros de frecuencia y cada registro constó de 50 minutos de observación establecidos de manera aleatoria.

Durante estas fases se aplicó el criterio que se había acordado con la agencia en el paso de elaboración de registros y programación de incentivos para entregar las fichas a las demostradoras. Dicho criterio se muestra en la tabla 8.

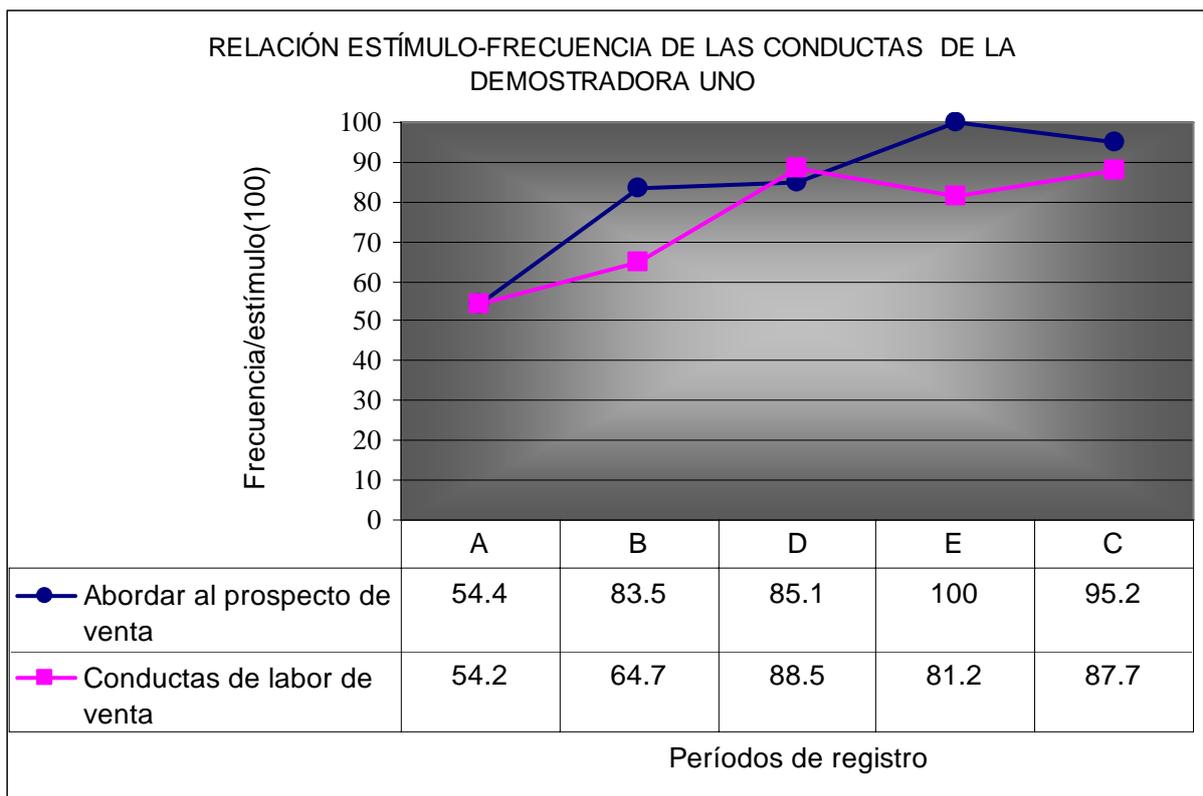
Fase B	Se le entregaba la ficha a la demostradora si mejoraba el desempeño de la conducta abordar al prospectos de venta y las conductas de labor de venta obteniendo el 70% o más de ocurrencia de cada conducta en relación al número total de la presencia del estímulo discriminativo.
Fase D	Se le entregaba la ficha a la demostradora si mejoraba el desempeño de la conducta abordar al prospectos de venta y las conductas de labor de venta obteniendo el 80% o más de ocurrencia de cada conducta en relación al número total de la presencia del estímulo discriminativo.
Fase E	Se le entregaba la ficha a la demostradora si mejoraba el desempeño de la conducta abordar al prospectos de venta y las conductas de labor de venta obteniendo el 90% o más de ocurrencia de cada conducta en relación al número total de la presencia del estímulo discriminativo.

Tabla 10. Criterios establecidos por la agencia para la entrega de fichas a las demostradoras por su desempeño durante las tres fases experimentales.

Por último; al concluir las tres fases experimentales (B, D y E), se retiró el sistema de administración de consecuencias y se realizó el registro de las conductas de las tres demostradoras en una tercera fase (C).

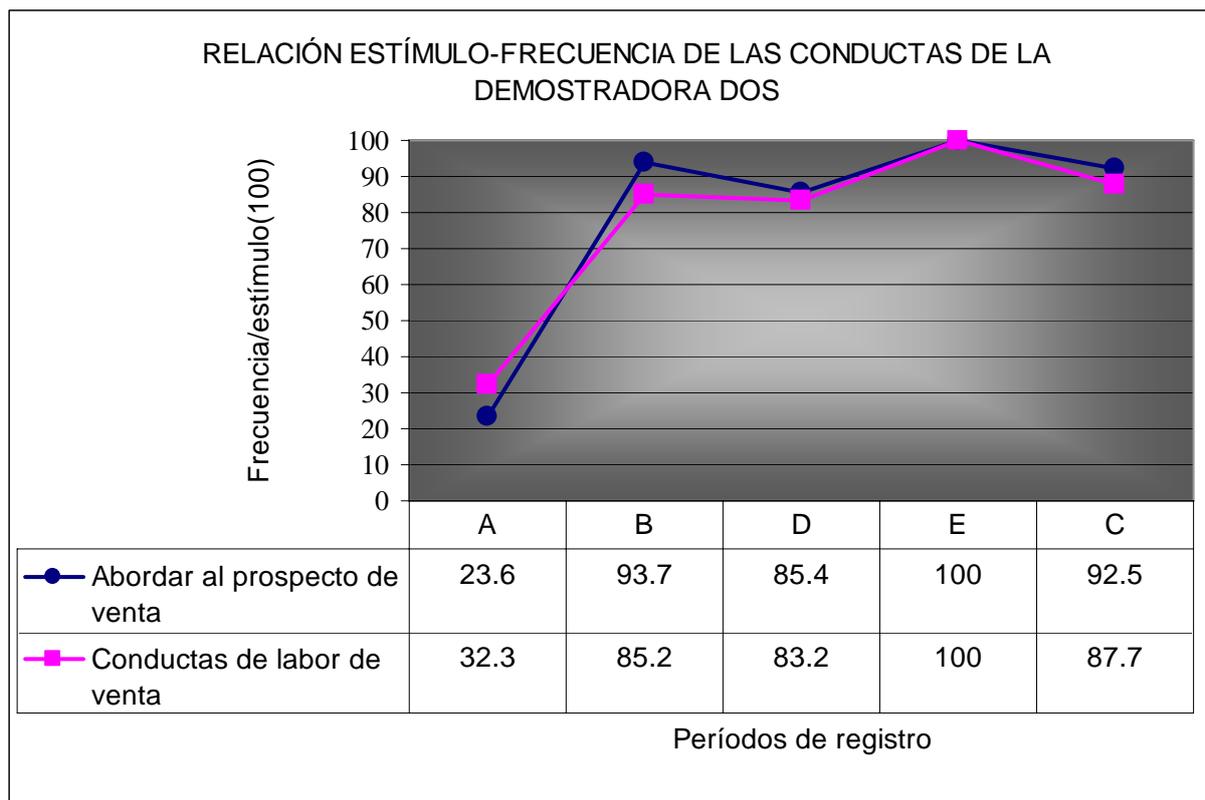
El registro de las conductas de las demostradoras, se llevó a cabo en el punto de venta cuando éstas ejecutaban las conductas. Los registros se realizaron en los formatos de registros de frecuencia específicos para cada conducta. Ésta fase de seguimiento constó de tres días en la cual se registraron cinco horas diarias, con dos intervalos de 50 minutos cada uno; de igual forma que en las fases anteriores, los registros se realizaron de manera aleatoria.

De la gráfica 1 a la 3 se muestran las frecuencias con que las demostradoras exhibieron la conducta abordar al prospecto de venta y la conductas de labor de venta en relación con la presencia del estímulo discriminativo, dichas gráficas muestran el promedio de los datos registrados durante las fases de línea base (A), fases experimentales (B, D y E) y fase de seguimiento (C).



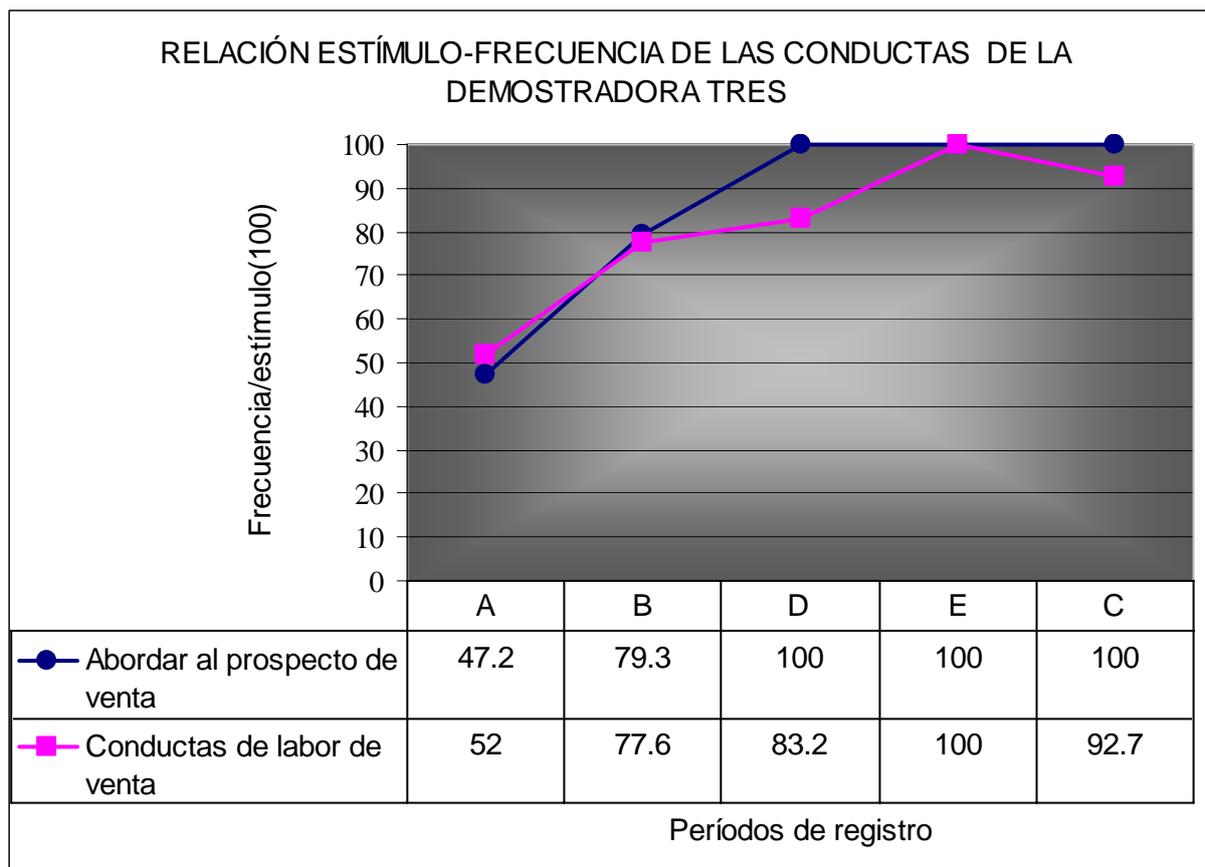
Gráfica 1. Relación estímulo frecuencia de las dos conductas de la demostradora uno, registrada durante la fase de línea base (A), la fase experimental (B) y la fase de seguimiento (C).

En los datos de la gráfica 1, se muestra la frecuencia con que la demostradora uno exhibía las conductas ante la presencia del estímulo discriminativo. En la fase de línea base su desempeño en la conducta abordar al prospecto de venta fue de 54.4%, mientras que en las conductas de labor de venta fue de 54.2%. En la primera fase experimental (B), en la conducta abordar al prospecto de venta, alcanzó una frecuencia de 83.5%, mientras que en las conductas de labor de venta obtuvo una frecuencia de 64.7%, de acuerdo con el criterio para la entrega de fichas, la demostradora uno, no cumplió con la frecuencia necesaria ya que en las conductas de labor de venta, no llegó al 70% de frecuencias; por lo cual en ésta fase no se le entregó ficha; sin embargo en la siguiente fase experimental, obtuvo la frecuencia requerida para obtener la ficha; alcanzando 85.1% en la conducta abordar al prospecto de venta y 88.5% en las conductas de labor de venta. En la fase experimental (E) no alcanzó el criterio necesario para obtener la ficha; ya que en las conductas de labor de venta alcanzó el 87.7%, siendo necesario obtener un 90%. Al finalizar las fases experimentales la demostradora uno, no contaba con las tres fichas necesarias para la entrega de la consecuencia económica.



Gráfica 2. Relación estímulo frecuencia de las dos conductas de la demostradora dos, registrada durante la fase de línea base (A), la fase experimental (B) y la fase de seguimiento (C).

De acuerdo con los datos de la gráfica 2, la demostradora dos en la línea base exhibía la conducta de abordar al prospecto de venta ante la presencia del estímulo discriminativo en un 23.6% y las conductas de labor de venta en un 32.3%. Al administrar las consecuencias en la fase experimental (B), la conducta abordar al prospecto de venta alcanzó un nivel de exhibición de 93.7%, en la fase (D) 85.4% y en la fase (E) el 100%. En las conductas de labor de venta en la fase (B) alcanzó el 85.2%, en la fase (D) obtuvo el 83.2%, mientras que en la fase (E) llegó al 100%. Por lo tanto; de acuerdo a los criterios de entrega de fichas, la demostradora obtuvo las tres fichas; por lo cual, obtuvo la consecuencia económica por la mejora del desempeño de las conductas.



Gráfica 3. Relación estímulo frecuencia de las dos conductas de la demostradora tres, registrada durante la fase de línea base (A), la fase experimental (B) y la fase de seguimiento (C).

De igual forma que la demostradora dos, la demostradora tres cumplió con el criterio para la entrega de ficha en cada fase experimental, por lo que también obtuvo la consecuencia económica por el mejoramiento del desempeño de las conductas. Al iniciar el registro de la línea base; su conducta de abordar prospecto de venta era exhibida ante la presencia del estímulo discriminativo en un 47.2%, mientras que las conductas de labor de venta se exhibían en un 52%. En la conducta de abordar al prospecto de venta, obtuvo un 79.3% en la fase (B), en la fase (D) alcanzó un 100%, al igual que en la fase (E). En las conductas de labor de venta alcanzó un 77.6% en la fase (B), en la fase (D) 83.2% y en la fase (C) 100%.

Las gráficas descritas anteriormente indican una frecuencia por debajo del nivel mínimo esperado (70%) de las conductas en las tres demostradoras durante la línea base (A) e indican que la introducción de un sistema de administración de consecuencias basado en un programa de reforzamiento compuesto entrelazado abierto en las fases experimentales (B, D y E) mediante economía de fichas, da

como resultado la mejora del desempeño de las conductas. También se puede señalar que la retirada del sistema de administración de consecuencias durante la fase de seguimiento (C), condujo a una ligera caída de la exhibición de las conductas; sin embargo, las conductas permanecen en un nivel más alto que el de la línea base.

CONCLUSIONES

En la actualidad la distensión que presentan algunas empresas en cuanto a calidad y servicio, las ponen en riesgo de ser absorbidas por el constante avance de una era globalizada, por lo que es indispensable contar con un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales para continuar con una coexistencia competitiva.

Como revisamos a lo largo de este material, los métodos de evaluación del desempeño empleados tradicionalmente presentan varias limitaciones, las cuales no permiten al psicólogo tomar las decisiones apropiadas en lo que al personal se refiere. Con la aplicación del Modelo Centro de Investigación (MCI) (Jiménez y Reyes, 2004) se soslayan dichas limitaciones ya que es objetivo, sistemático, válido y confiable.

En la presente investigación se tuvo como objetivo: identificar las ventajas de la aplicación del MCI (Jiménez y Reyes, 2004) como proceso de cambio en el mejoramiento de la evaluación del desempeño de tres demostradoras de una agencia de publicidad, logrando cumplir el propósito de la misma.

La principal ventaja que presenta el modelo es que las calificaciones de las tareas se le otorgan al trabajador sobre la propia ejecución de las mismas, lo que evita realizar mediciones sobre concepciones subjetivas de los atributos a evaluar. Debido a que la evaluación del desempeño de las demostradoras se realizó con base en la ejecución de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, podemos afirmar que las mediciones fueron objetivas.

Otra ventaja del modelo es que la evaluación del desempeño se realiza con base en la operacionalización de conductas; las cuales, contienen todos los elementos básicos que el trabajador debe cubrir en cada unidad de trabajo. Al aplicar el MCI como método

de evaluación del desempeño en las tres demostradoras de la agencia de publicidad POP-LINK, se logró estructurar el análisis y el perfil por competencias del puesto y así garantizar que las ocupantes cumplieran con lo establecido en él. Además la confiabilidad y validez de la evaluación del desempeño, se obtuvo a través de dicha operacionalización ya que las conductas definidas fueron totalmente observables y medibles, obteniéndose así; información puramente objetiva.

La aplicación del MCI, como lo indica el autor permite conocer el rendimiento real de los empleados; así como, detectar cuales son las necesidades de capacitación y adiestramiento que necesitan los mismos.

En el caso de las demostradoras esto se evidenció al realizar el diagnóstico del perfil por competencias, detectándose una necesidad de capacitación del 30% en el conocimiento “Etapas del proceso de ventas”. Esto permitió la instrumentación de un curso de capacitación con el cual de acuerdo a los resultados del pretest y postest, se logró que las tres demostradoras alcanzaran el perfil ideal.

Debido a que el MCI es un modelo accesible y simple de ser entendido, el procedimiento de aplicación fue comprendido por todas las personas involucradas en el proceso - demostradoras y supervisores - de evaluación del desempeño, lo que facilitó el compromiso y la participación del personal.

Por otra parte, al final de cada fase experimental, se otorgó una ficha a las demostradoras que cumplieron con el compromiso establecido, además de retroalimentarlas por su desempeño. Ésto es previsto por el modelo ya que, por su diseño, previene un sistema estable y constante de retroalimentación para el personal evaluado, así como para los responsables de realizar la evaluación. Esta retroalimentación constituye una ventaja importantísima debido a que influye en el propio desempeño.

De acuerdo con Jiménez (1998) nos encontramos ante un modelo de evaluación del desempeño que puede ser aplicado en diferentes puestos de la organización. Por los resultados obtenidos podemos afirmar que efectivamente es aplicable para el puesto de demostradora de una fuerza de ventas.

En comparación con otros métodos en el MCI se involucra al personal en el proceso de evaluación y previene un sistema de administración de consecuencias, lo cual disminuye la resistencia a la evaluación. Además, al involucrar al director de cuentas, ejecutivo de cuenta, supervisor y demostradoras en el proceso de evaluación se fomentó el trabajo en equipo, generándose relaciones interpersonales.

Al iniciar el proceso de evaluación (Fase A), se encontró que los niveles del desempeño de las conductas estaban por debajo del nivel esperado (70%) en las tres demostradoras. Al introducir el sistema de administración de consecuencias basado en un programa de reforzamiento compuesto entrelazado abierto (Fase B, D y E), tuvo como resultado la mejora en los niveles de desempeño de las tres demostradoras. Así mismo, aunque la demostradora uno no obtuvo la ficha en la fase experimental B y E en las conductas de labor de venta, su nivel de desempeño incrementó respecto al nivel mínimo esperado por la agencia (70%), aun cuando no iba ser acreedora del estímulo económico. En la fase C de seguimiento los resultados obtenidos son alentadores ya que se mantiene en un nivel superior al esperado antes del tratamiento y en un nivel no menor a 15 puntos porcentuales con relación al ideal. Los resultados, nos indican estar frente a un modelo de evaluación del desempeño que se puede utilizar como procedimiento de cambio en el mejoramiento de la evaluación, ya que los niveles del desempeño de las conductas mejoraron.

En conclusión, el MCI permite no sólo la evaluación objetiva, sensible, válida y confiable del desempeño, sino también, la evaluación de competencias laborales así como la mejora de los niveles de desempeño en las conductas evaluadas, para proporcionar un servicio de calidad a los prospectos de venta.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La primera limitación a la que nos enfrentamos fue tener acceso a una empresa para poder realizar la investigación, debido a la desconfianza de las organizaciones, ya que implica nuevas formas de aprendizaje y nuevos procedimientos que ven como amenaza.

Aún después de contactar a la agencia de publicidad en donde realizamos la investigación, no contaban con una promoción que fuera a iniciar para que pudiéramos realizar la evaluación del desempeño por lo cual, tuvimos que trabajar con una promoción en la que el período de enfoque ya había iniciado. Además, la duración de la promoción fue corta; por lo cual, las fases de la investigación duraron poco tiempo. Por lo que se recomienda realizar fases de investigación con duración más extensa.

Debido también a la corta duración de la promoción, en la investigación no se pudo mejorar y actualizar el perfil; por lo que se recomienda en investigaciones subsiguientes se lleve a cabo este paso.

Por otro lado, no tuvimos oportunidad de trabajar con la conducta de cierre de venta; por lo que es recomendable que, para futuras investigaciones se evalúe la conducta cierre de venta, ya que al redituarse económicamente a la agencia, se considera una conducta productiva.

En la investigación no se capacitó al supervisor para otorgar las consecuencias ya que éstas fueron entregadas por los investigadores y el director de cuenta, por lo que es recomendable de acuerdo al modelo, capacitar a los encargados de otorgar las consecuencias.

Se recomienda que si se decide administrar un estímulo económico por el desempeño obtenido, el valor de la remuneración esté determinado en proporción al desempeño del trabajador; ya que en la investigación la demostradora uno, no acumuló las tres fichas para obtener el estímulo económico, por lo que es recomendable para futuras investigaciones otorgar al trabajador la cantidad proporcional del estímulo económico que le corresponda por su desempeño, aún cuando no hubiese cumplido con el compromiso establecido.

En investigaciones posteriores se recomienda evaluar las conductas de labor de venta por separado, con la finalidad de conocer cuáles conductas son imprescindibles y las que exhiben con menor frecuencia las demostradoras, para así mejorar y actualizar el perfil por competencias.

Debido a que la actualización del MCI es reciente, se cuenta con poca bibliografía.

Por último, para medir las actitudes del puesto, el MCI propone utilizar el Test de Reglas y Contingencias (Jiménez, 2002); sin embargo, por su alto costo no tuvimos acceso a él. Para futuras investigaciones es recomendable medirlas con dicho instrumento.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. (2005). Aplicación del Modelo Centro de Investigación como una alternativa en la Evaluación del Desempeño. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.

Alles, M. (2002). Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º. México: Granica.

Alles, M. (2003). Gestión por Competencias. El diccionario. México: Granica.

Arguelles, A. (1996). Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: Limusa Noriega Editores.

Arias, F. (2000). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.

Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). Dirección y Administración integrada por personas: Fundamentos, procesos y Técnicas en práctica. México: McGraw Hill.

Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Colombia: McGraw Hill.

Berrocal, F. y Pereda, S. (2000). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Edit. McGraw Hill.

Cozby, P. (2005). Métodos de investigación del Comportamiento. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (2000). Administración de personal. México: Pearson educación.

Fletcher, S. (1992). Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual. México: Legis Fondo Editorial.

Fletcher, S. (2000). Análisis de Competencias Laborales. México: Panorama.

García, M. (1978). Aplicación del Modelo Centro de Investigación. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.

Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. (2000). Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales. México: Trillas.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2000). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. México: Pretice Hall

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado Competencias. México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, C. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Jiménez, A. (1976). Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial. México: Trillas.

Jiménez, A. (1998). Análisis Experimental Aplicado a los Negocios. México: En prensa.

Jiménez, A., Reyes, L. (2004). Evaluación de un Sistema de Certificación por Competencias.

Kazdin, A. (1996). Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). Marketing. México: Thomson.

Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la Psicología industrial y organizacional. México: McGraw Hill.

Levy-Leboyer, C. (1992). Evaluación del Personal. España: Díaz de Santos, S.A.

Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión por Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. España: Díaz de Santos, S.A.

Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson Learning.

Muro, G. y Pedraza, R. (2005). La evaluación del desempeño para lograr la reingeniería organizacional. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.

Osorio, E. y Silveira, S. (1995). Evaluación del Modelo Centro de Investigación a nivel operativo en una microempresa. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.

OIT. (2002) Introducción al estudio del trabajo. 4ª edición. México: Limusa.

Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. México: Díaz Santos.

Uribe, I. (1987). Aplicación del Modelo Centro de Investigación a nivel de jefes de obras. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Psicología: UNAM.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Página electrónica

CONOCER. Competencia Laboral. Recuperado el 01 de abril de 2007,

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_ahtm

[#18](#)

ANEXOS

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR FUNCIÓN

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de la empresa:

POP LINK

Domicilio:

Berlín Núm. 321, Col. Del Carmen Coyoacán

Teléfono:

5658-5215

Fax:

5658-5215 ext.289

2. Rama o giro de la empresa:

Servicios Profesionales

Actividad que desempeña:

Servicio de edecanes, gios, demostradoras y promotores ; para diferentes marcas.

Funciones que se realizan:

Promocionar marcas en expos, eventos en centros comerciales a través de: edecanes, gios, demostradoras y promotores.

IDENTIFICACIÓN POR PUESTO

1. Nombre completo del puesto:

Demostradora.

Departamento:

Punto de venta.

Funciones a las que se encuentra adscrito:

Abordar a prospectos de venta, labor de venta y cierre de venta, para promocionar la imagen de la marca representada en el punto de venta.

2. Sueldo mensual:

\$2,400.00

Compensaciones:

No.

Condiciones bajo las cuales se recibe:

Entrega de cheque al haber laborado catorce días.

3. Tipo de contrato:

Eventual.

a) Tipo de puesto

Otro X demostradora.

b) Número de empleados en el puesto:

60

4. Jornada normal de trabajo

a) Días: De Viernes a Domingo

b) Horas: De 11:00 a 19:00, con una hora de comida.

c) Horas extras por semana: No

5. Puestos inmediatos inferiores y puestos inmediatos superiores.

a) Inferiores: promotor

b) Superiores: director de cuentas
ejecutivo de cuenta
supervisor

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Promocionar la línea de las Bratz Diamondz; abordando a prospectos de venta, mencionándoles el nombre de las Bratz Diamondz, presentaciones, características e invitarles a tener contacto táctil con las muñecas, así como, mencionar el precio y mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.

ACTIVIDADES DIARIAS

ACTIVIDAD No. 1	NOMBRE: Ingresar al punto de venta	TA: 5 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Presentarse 10:45 a.m. en la tienda que le fue asignada.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrar a la tienda de autoservicio o departamental por la puerta de “entrada de personal” (ubicada generalmente en la parte trasera de la tienda). ❖ Entregar identificación que la acredite como demostradora de la agencia POP-LINK y recibir sticker de visitante. ❖ Recibir del oficial un pase de salida que le deberá firmar el gerente o subgerente a la hora de su salida. ❖ Registrar en la bitácora de demostradoras: fecha, nombre, procedencia, departamento que visita y hora de entrada. ❖ Presentar al oficial los accesorios que introducirá a la tienda (objetos personales y artículos promocionales de las Bratz) con la finalidad de que el oficial los controle con pintura para indicar que dichos artículos son de su propiedad y no de la tienda. ❖ Entregar al oficial: bolso y accesorios; cortar una parte de la fajilla, engrapar a su bolsa y la otra parte llévesela, para que al final de la jornada recoja sus pertenencias. 		
RESULTADOS: La demostradora tendrá acceso al departamento de Recursos Humanos.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Que la agencia y MGA (marca fabricante de las Bratz), cuenten con evidencia de la asistencia de la demostradora.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Domicilio de la tienda de autoservicio.	-Página de Internet de la tienda de autoservicio.	Motoras gruesas. Visuales. Motoras finas.	Responsabilidad. Respeto. Orden.
-Políticas de la tienda de autoservicio o departamental.	-Manual de políticas de la tienda de autoservicio.		

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes.
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral.

ACTIVIDAD No. 2	NOMBRE: Abordar al prospecto de venta.	TA: 1 hora 15 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Que una niña de edad aparente entre seis y doce años se presente en el departamento de juguetería del punto de venta.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigirse y hacer contacto visual con una niña de edad aparente entre seis y doce años. ❖ Sonreír. ❖ Decir “Bienvenida”. ❖ Verbalizar “Te invito a conocer la nueva línea de Bratz”. 		
RESULTADOS: Contar con la atención del prospecto de venta.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Dirigirse a niñas que de acuerdo a estudios de mercado, se ha observado que por contar con ciertas características demográficas son prospectos de venta de las Bratz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
- Características demográficas de los prospectos de venta de las Bratz. -Marca de la muñeca.	-Manual de capacitación. -Manual de capacitación.	Verbales. Visuales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Servicio. Persuasión.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación impartida por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 3	NOMBRE: Nombre de las Bratz Diamondz (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haber abordado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años, en el departamento de juguetería del punto de venta.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mencionar al prospecto de venta: “ésta es la línea de las Bratz Diamondz”. ❖ Mencionar: “ellas son: Jazmin, Cloe, Sasha, Sheridan y Jade”. 		
RESULTADOS: Que la demostradora de a conocer al prospecto de venta el nombre de las Bratz Diamondz.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Nombre de las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación proporcionada por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 4	NOMBRE: Presentaciones de las Bratz Diamondz (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haberle mencionado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años el nombre de las Bratz Diamondz.		
CONDUCTA ❖ Mencionar al prospecto de venta: "las Bratz vienen en dos presentaciones: Bratz Diamondz y Bratz torso".		
RESULTADOS: Que la demostradora de a conocer al prospecto de venta las presentaciones de las Bratz Diamondz.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Presentaciones de las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación proporcionada por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 7	NOMBRE: Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haberle mencionado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años las presentaciones de las Bratz Diamondz torso.		
CONDUCTA ❖ Mencionar al prospecto de venta: “toma entre tus manos a las Bratz Damondz, para que las observes con detenimiento y aprecies lo que contiene la caja de cada una de las Bratz Diamondz”.		
RESULTADOS: Que la Demostradora invite al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad Persuasión Seguridad Servicio Orden

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación impartida por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 5	NOMBRE: Características y beneficios de las Bratz Diamondz (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haber invitado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mencionar al prospecto de venta: "las características de las Bratz Diamondz son: contienen un collar o una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad. ❖ Mencionar al prospecto de venta: "el beneficio de las Bratz Diamondz es: "¡la joya es para que tú la uses!". 		
RESULTADOS: Que la demostradora de a conocer al prospecto de venta las características de las Bratz Diamondz.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Características y beneficios de las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación proporcionada por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 6	NOMBRE: Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haberle mencionado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años las características y beneficios de las Bratz Diamondz.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mencionar al prospecto de venta: “ las características de las Bratz Diamondz torso son: contienen un collar o una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad ❖ Mencionar los beneficios de las Bratz Diamondz son: ¡la joya es para que tú la uses!. ❖ Mencionar: le puedes realizar todos los peinados y maquillajes, incluye los siguientes cosméticos y accesorios que puedes usar: un cepillo, un par de aretes, una pulsera, un pinta uñas, un lápiz labial, unas sombras para ojos y unos brillitos”. 		
RESULTADOS: Que la demostradora de a conocer al prospecto de venta las características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.
-Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.	-Manual de capacitación.		

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación otorgada por la Agencia.

ACTIVIDAD No. 8	NOMBRE: Precio de las Bratz Diamondz y de las Bratz Diamondz torso (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haberle mencionado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años las características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mencionar al prospecto de venta: “el precio de la Bratz Diamondz es de \$415.00”. ❖ Mencionar: “el precio de la Bratz Diamondz torso es de \$600.00”. 		
RESULTADOS: Que la demostradora le diga al prospecto de venta el precio de las Bratz Diamondz y de las Bratz Diamondz torso.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Precio de las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación proporcionada por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 9	NOMBRE: Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz (labor de venta).	TA: 4 Horas 30 minutos.
DETERMINANTE DE INICIO: Haberle mencionado a una niña de edad aparente de entre seis y doce años el precio de las Bratz Diamondz y de las Bratz Diamondz torso.		
CONDUCTA ❖ Mencionar al prospecto de venta: “si compras alguna de las Bratz Diamondz, te canjeo el ticket de compra por un sticker, un poster, una playera o un reloj de las Bratz.”		
RESULTADOS: Que la demostradora de a conocer al prospecto de venta la mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Etapas del proceso de venta. -Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.	-Técnicas básicas de ventas. Edit. McGraw-Hill. -Manual de capacitación.	Visuales. Verbales. Auditivas. Motriz gruesa.	Amabilidad. Persuasión. Seguridad. Servicio. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Capacitación proporcionada por la agencia POP-LINK.

ACTIVIDAD No. 10	NOMBRE: Recolectar firmas de salida	TA: 5 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Que el reloj marque las 19:00 horas.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buscar al jefe del departamento o encargado de juguetería. ❖ Pedir al jefe del departamento o encargado de juguetería que le firme y selle el cuadro de salida del reporte de asistencia. ❖ Buscar al gerente o subgerente de la tienda para que le firme su pase de salida. 		
RESULTADOS: Que el cuadro de salida del reporte de asistencia cuente con la firma del jefe o encargado de juguetería.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: La agencia contará con el reporte de asistencia y tendrá el comprobante con el que avala la asistencia de la demostradora para registrarla en nómina y cobrarle a MGA por el servicio otorgado.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDEN LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Políticas de la tienda de autoservicio. -Llenado del reporte de asistencia	-Manual de políticas de la tienda de autoservicio. -Manual de capacitación.	Visuales. Auditivas. Verbales. Motrices gruesas.	Responsabilidad. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral en el puesto de demostradora.

ACTIVIDAD No.11	NOMBRE: Fin de la jornada laboral en el punto de venta.	TA: 5 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Tener la firma en el cuadro de salida del reporte de asistencia del jefe del departamento de juguetería o encargado y firmado el pase de salida por el gerente o subgerente de la tienda de autoservicio		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Salir del piso de venta. ❖ Entregar el pase de salida, sticker de visitante y fajilla al oficial. ❖ Registrar en la bitácora de demostradoras: hora de salida y firma. ❖ Recoger su bolsa y artículos personales, proporcionados por el oficial a cambio de la fajilla. ❖ Salir por la entrada de personal. 		
RESULTADOS: La demostradora habrá concluido la jornada laboral en el punto de venta.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: La agencia habrá concluido con el servicio solicitado por MGA.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Políticas de la tienda de autoservicio o departamental.	-Manual de políticas de la tienda de autoservicio o departamental.	Motoras gruesas. Visuales. Motoras finas.	Responsabilidad. Respeto. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes.
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral en el puesto de demostradora.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

ACTIVIDAD No. 12	NOMBRE: Entregar documentación en el departamento de Recursos Humanos.	TA: 5 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Estar registrada en la bitácora de control de entradas y salidas de demostradoras, tener adherido en la blusa el sticker de visitante.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigirse al departamento de Recursos Humanos de la tienda de autoservicio. ❖ Entregar al jefe(a) de Recursos Humanos la siguiente documentación: <ol style="list-style-type: none"> a) Carta de presentación. b) Listado electrónico del IMSS. c) Copia de la credencial de empleado. d) Copia de la credencial de elector; Lo anterior con la finalidad de que la agencia quede como responsable de la demostradora, en cuestión de sueldo y los gastos médicos que se llegaran a suscitar por parte de la empleada. ❖ Recibir del jefe(a) de Recursos Humanos un pase de acceso con vigencia en donde se indica el departamento, horario y fecha límite de estancia en la tienda en la que laborará. ❖ Atender las indicaciones respecto a las políticas de la tienda. 		
RESULTADOS: Tener acceso al punto de venta.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Que la agencia se haga responsable de la demostradora con relación a su sueldo y gastos médicos.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Políticas de la tienda de autoservicio. -Proceso administrativo para nuevo personal en el punto de venta.	-Manual de políticas de la tienda de autoservicio. -Manual de procesos administrativos de la tienda de autoservicio.	Visuales. Auditivas.	Responsabilidad. Respeto. Orden.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes.
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral en el puesto de demostradora.

ACTIVIDAD No. 13	NOMBRE: Presentarse con el jefe(a) del departamento de juguetería	TA: 5 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Haber entregado documentación en el departamento de Recursos Humanos.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Salir a piso de ventas por la puerta de personal. ❖ Llenar en el reporte de asistencia los espacios de: <ul style="list-style-type: none"> a) Nombre de la demostradora. b) Nombre de la tienda. c) Nombre del supervisor. d) Fecha. ❖ Presentarse con el jefe del departamento de juguetería o encargado. ❖ Mencionar la marca del producto que promoverá, fecha y horario en que laborará en la tienda, preguntar en que lugar se encuentran las Bratz. ❖ Preguntar si hay más producto en bodega. ❖ Acordar con el jefe(a) del departamento de juguetería la hora de su comida. ❖ Pedir al jefe del departamento de juguetería o encargado que le firme el cuadro de "entrada" ubicado en el reporte de asistencia. 		
RESULTADOS: Que la demostradora se presente con el jefe de juguetería y éste le firme la hora de entrada.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Que la aAgencia lleve un control de asistencias para elaborar la nómina de las demostradoras.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Ubicación de los departamentos de la tienda de autoservicio. -Políticas de la tienda de autoservicio o departamental. -Reporte de asistencia. -Gama de los productos de las Bratz.	-Planograma de distribución de la tienda de autoservicio. -Manual de Políticas de la tienda de autoservicio o departamental. -Manual de capacitación. -Manual de capacitación.	Visuales. Auditivas. Verbales. Motriz gruesa.	Orden. Paciencia. Persuasión.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes.
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral en el puesto de demostradora.

ACTIVIDAD No. 12	NOMBRE: Asistir a la junta.	TA: 1 hora
DETERMINANTE DE INICIO: Presentarse los días lunes de las semanas que dure la promoción a las 9:00 a.m. en la agencia POP-LINK.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asistir a las instalaciones de la agencia "Pop Link" ubicada en Berlín # 321, Col. del Carmen Coyoacán, 04100. México, D.F. ❖ Anunciar a la recepcionista, que va a pasar con el ejecutivo de cuenta. ❖ Dirigirse a la sala de reuniones de la agencia. ❖ Mencionar: quejas, sugerencias, aceptación y rechazo de los prospectos de venta hacia las Bratz Diamondz y actividades de la competencia. ❖ Decir si el surtido del producto fue eficiente o deficiente, según sea el caso. ❖ Escuchar atentamente al ejecutivo de cuenta, supervisores y demostradoras. 		
RESULTADOS: Que el ejecutivo de cuenta tenga conocimientos del surtido de las Bratz Diamondz y objeciones de los prospectos de ventas respecto a las Bratz Diamondz emitidas en el punto de venta.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Que la agencia cuente con un control de ventas y personal que laborará el fin de semana en las diversas tiendas.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Domicilio de la Agencia.	-Página de Internet de la agencia. -Gafete de empleado. -Sección amarilla.	Visual. Motriz. Auditiva. Motriz gruesa.	Responsabilidad.

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de un mes
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia cotidiana

ACTIVIDAD No.13	NOMBRE: Recibir documentación y material para laborar	TA: 20 minutos
DETERMINANTE DE INICIO: Que el ejecutivo de cuenta tenga el rol de tiendas, documentos y material para laborar los días viernes, sábado y domingo, durante la duración de la promoción.		
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esperar a que el ejecutivo le asigne la tienda en la que laborará el fin de semana. ❖ Revisar que el material que le entreguen este completo y que los datos de la documentación sean los correctos. ❖ Recibir la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> a) Carta de presentación en papel membretado con logotipo y razón social de la agencia, que contendrá los siguientes datos: domicilio y nombre de la tienda que le asignaron, nombre y número de seguridad social de la demostradora, fecha, horario y departamento en el que laborará, y firma del ejecutivo de cuenta. b) Listado electrónico del IMSS, en donde se indica nombre y número de seguridad social de la demostradora. c) Reporte de asistencia. d) Artículos promocionales de las Bratz Diamondz. 		
RESULTADOS: Contar con el nombre y domicilio de la tienda en que laborará la demostradora el fin de semana, tener los artículos promocionales de las Bratz Diamondz que canjeará en la compra de productos de las Bratz, así como la documentación requerida para ingresar al punto de venta.		
OBJETIVO ESPECÍFICO: Que la agencia cuente con un control del material proporcionado a la demostradora, para que ésta pueda laborar el fin de semana.		

CONOCIMIENTOS	DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACIÓN	HABILIDADES	ACTITUDES
-Nombre y domicilio de la tienda de autoservicio o departamental asignada.	-Base de datos de la Agencia. -Página de Internet de la tienda de autoservicio o departamental. -Sección amarilla.	Visuales. Auditivas. Motriz gruesa.	Responsabilidad. Orden.
-Carta de presentación.	-Base de datos de la agencia.		
-Listado electrónico del IMSS.	-Oficinas centrales del IMSS. -Página de Internet del IMSS.		

-Reporte de asistencia.	-Base de datos de la agencia.		
-Artículos promocionales de las Bratz Diamondz.	-Almacén de la Agencia.		

EXPERIENCIA REQUERIDA	Menos de 1 mes.
LUGAR DONDE OBTUVO LA EXPERIENCIA	Experiencia laboral en el puesto de demostradora.

INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRAMITE
Credencial de empleado.	Ejecutivo de cuenta.	Identificarse como empleado de la agencia POP-LINK y tener acceso al punto de venta dentro de la tienda de autoservicio o departamental.
Listado electrónico del IMSS.	Ejecutivo de cuenta.	Ingresar al punto de venta dentro de la tienda de autoservicio o departamental, seguro de trabajador y cotización.
Carta de presentación.	Ejecutivo de cuenta.	Especificar cláusulas entre la agencia y la tienda de autoservicio o departamental, con respecto a la demostradora. Entregarla al departamento de Recursos Humanos de la tienda de autoservicio o departamental, para poder ingresar al punto de venta.
Reporte de asistencia.	Ejecutivo de cuenta.	Comprobar asistencia con la firma del jefe de juguetería o encargado del punto de venta.
Pase de salida.	Oficial de la tienda de autoservicio o departamental.	Vigencia para que la demostradora permanezca en las instalaciones de la tienda de autoservicio o departamental.
Sticker.	Oficial de la tienda de autoservicio.	Tener acceso al punto de venta en la tienda de autoservicio o departamental.

INFORMACIÓN EMITIDA EN EL PUESTO

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVÍA
Reporte de asistencia.	Supervisor o ejecutivo de cuenta.

ESCOLARIDAD MÍNIMA
Secundaria.

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO
No	No	No	No	No	No

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

<p>CONTACTO A) <input checked="" type="checkbox"/> SI B) <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Tipo de contacto: 1) <input checked="" type="checkbox"/> personal 2) <input type="checkbox"/> telefónico</p>
--

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO

ERROR	CAUSA	A QUIÉN AFECTA	EFECTO
Mala actitud de servicio.	Conducirse al prospecto de venta de forma grosera. Malas contestaciones. No dar datos sobre el producto solicitados por el prospecto de venta.	Tienda de autoservicio. Agencia. MGA.	Inadecuado servicio al prospecto de venta. Quejas en la gerencia de la tienda de autoservicio o departamental. El jefe del departamento de juguetería de la tienda de autoservicio o departamental y el supervisor de la promoción le llamarán la atención a la demostradora.
Datos erróneos de las Bratz.	Mal informar a los prospectos de ventas sobre las características, beneficios y precio de las Bratz Diamondz.	Agencia. MGA. Tienda de autoservicio o departamental.	Engañar al prospecto de venta. Quejas en la Gerencia de la tienda de autoservicio o departamental. El jefe del departamento de juguetería de la tienda de autoservicio o departamental y el supervisor de la promoción le llamarán la atención a la demostradora.
Hablar mal de la competencia.	Mentir sobre las características de los productos de la competencia.	Agencia. MGA.	Demandas por difamación.

MEDIO AMBIENTE

Lugar donde se desarrolla la función en más de un 60% (edificio, planta, etc.)

Pasillo del departamento de juguetería, de la tienda de autoservicio o departamental _____, ubicada en _____.

CONDICIONES EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO

NIVEL				
ASPECTO	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				X
Ventilación			X	
Limpieza				X

Porcentaje de ubicación física en el puesto.

LUGAR	75-100%
Interior	X

Porcentaje de tiempo de posición o posiciones que implica el puesto.

POSICIÓN	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
De pie	X			

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Experiencia mínima (tiempo): 6 meses

Escolaridad mínima: Secundaria

Edad mínima: 18 años.

Edad máxima: 30 años.

Sueldo mínimo: \$2,400.00

Sueldo máximo: \$2,400.00

Presentación personal: Buena

Tipo de contrato: Eventual

Conductas deseables: Promoción, abordaje y labor de venta.

Mencione los objetivos más importantes del puesto

Promocionar el mayor número de Bratz Diamondz.
Representar a la marca de las Bratz Diamondz.

Nombre del entrevistado:

Puesto del entrevistado: demostradora

Antigüedad en la empresa: 1 año

Antigüedad en el puesto:

Fecha del análisis: Septiembre de 2006.

Analizó: Claudia Virginia García Bocanegra y Luis Alberto Pérez Jiménez.

Vo. Bo. del ocupante

Vo. Bo. del jefe inmediato

ANEXO 2

PERFIL POR COMPETENCIAS

OBJETIVO GENERAL

Promocionar al mayor número de prospectos de venta la línea de las Bratz Diamondz, mejorando el desempeño de la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, obteniendo como mínimo el 70% de frecuencias de las conductas en la primera fase, el 80% en la segunda fase y el 90% en la tercera fase.

COMPETENCIA

Competencia. Promoción

Definición Operacional:

Cada ocasión, que la demostradora promocióne la línea de las Bratz Diamondz de acuerdo con la conducta de abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, mostrando cada uno de los componentes prescritos en el perfil por competencias, al ser observada en períodos de 50 minutos durante 24 días.

Objetivo específico.

Que la demostradora mejore su desempeño al promocionar la línea de las Bratz Diamondz, establecido en cada una de las tres fases, de acuerdo a la conducta abordar al prospecto de venta y las conductas de labor de venta, en el punto de venta.

❖ Conocimientos.

- Características demográficas de los prospectos de venta.

Que la demostradora identifique 10 fotografías de los prospecto de venta de las Bratz, en un álbum de 20 fotografías, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Marca de la muñeca.

Que la demostradora identifique la marca de la muñeca de un listado de 10 marcas de muñecas, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Etapas del proceso de venta.

Que la demostradora al contestar el examen identifique por escrito cuales son y en que consisten las etapas del proceso de venta, con un margen de error como mínimo del 20%, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Nombre de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno el nombre de las cinco Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Presentaciones de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las presentaciones de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno cómo invitar a un prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Características y beneficios de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las características y beneficios de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las características y beneficios de las Bratz Diamondz torso, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Precio de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno el precio de las Bratz Diamondz y el de las Bratz Diamondz torso, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

- Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno los pasos para canjear los artículos promocionales de las Bratz que se regalan en la compra de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

❖ **Habilidades.**

- Verbal.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora, al preguntarle ¿Dígame que hizo el día de ayer desde que se levantó, hasta que se fue a dormir?, la ocupante exhiba una conducta verbal que a juicio de los observadores sea entendida y en un tono perfectamente audible, durante el período de observación.

- Visual.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora usando sus lentes, (en caso de que use lentes) lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría, durante el período de observación.

- Auditiva.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora, después de que un observador oprima el botón de encendido de un metrónomo, al pasar 10 pulsos, la demostradora exhiba la conducta de levantar la mano, durante el período de observación.

- Motriz gruesa.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora de acuerdo a una lista de conductas motoras gruesas, ante la solicitud verbal de un observador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas, durante el período de observación.

- ❖ **Actitudes.**

- Amabilidad.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora al atender personalmente a algún consumidor emita alguna de las conductas estereotipadas “buenos días”, “buenas tardes”, “gracias”, “por nada” o “a sus ordenes”, al ser observada en un período de 50 minutos.

- Servicio.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora brinde alguna explicación sobre las presentaciones de las Bratz Diamondz a un consumidor, al ser observada en un período de 50 minutos.

- Persuasión.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que el prospecto de venta compró una Bratz Diamondz debido a la labor de venta de la demostradora, éste regresé con la ocupante y le muestre su ticket de compra para cambiar un artículo promocional de las Bratz Diamondz, al ser observada en un período de 50 minutos.

- Seguridad.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora aborde a un prospecto de venta sin mostrar conductas verbales titubeantes, al dar la información de las Bratz Diamondz, al ser observada en un período de 50 minutos.

- Orden.

Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora tenga a las Bratz Diamondz acomodadas en el lugar que les corresponde, de acuerdo a las cenefas dónde se indica el precio de cada una de éstas, al ser observada en un período de 50 minutos.

ANEXO 3

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Características demográficas de los prospectos de venta.

Que la demostradora identifique 10 fotografías de los prospecto de venta de las Bratz Diamondz, en un álbum de 20 fotografías, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Marca de la muñeca.

Que la demostradora identifique la marca de la muñeca de un listado de 10 marcas de muñecas, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Etapas del proceso de venta.

Que la demostradora al contestar el examen identifique por escrito cuales son y en que consisten las etapas del proceso de venta, con un margen de error como mínimo del 20%, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Nombre de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno el nombre de las cinco Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Presentaciones de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las presentaciones de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno cómo invitar a un prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Características y beneficios de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las características y beneficios de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Características y beneficios de las Bratz Diamondz torso.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno todas y cada una de las características y beneficios de las Bratz Diamondz torso, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Precio de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno el precio de las Bratz Diamondz y el de las Bratz Diamondz torso, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz.

Que la demostradora identifique por escrito y sin error alguno los pasos para canjear los artículos promocionales de las Bratz Diamondz que se regalan en la compra de las Bratz Diamondz, de acuerdo a los contenidos del curso de capacitación.

ANEXO 4

REGISTROS DE HABILIDADES REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES

Nombre: _____ **Puesto:** _____
Observador: _____ **Fecha:** _____
No. de registro: _____

Habilidades (definidas operacionalmente)	Producto terminado	Producto no terminado
<p>Verbal. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora, al preguntarle ¿Dígame que hizo el día de ayer desde que se levantó, hasta que se fue a dormir?, la ocupante exhiba una conducta verbal que a juicio de los observadores sea entendida y en un tono perfectamente audible, durante el período de observación.</p>		
<p>Visual. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora usando sus lentes, (en caso de que use lentes) lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría, durante el período de observación.</p>		
<p>Auditiva. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, en que la demostradora, después de que un observador oprima el botón de encendido de un metrónomo, al pasar 10 pulsos, la demostradora exhiba la conducta de levantar la mano, durante el período de observación.</p>		
<p>Motriz gruesa. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora de acuerdo a una lista de conductas motoras gruesas, ante la solicitud verbal de un observador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas, durante el período de observación.</p>		

ANEXO 5

REGISTROS DE ACTITUDES REGISTRO DE FRECUENCIA

Nombre: _____ **Puesto:** _____
Observador: _____ **Fecha:** _____
No. de registro: _____

Actitudes (definidas operacionalmente)	Tiempo	Frecuencia
<p>Amabilidad. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora al atender personalmente a algún consumidor emita alguna de las conductas estereotipadas "buenos días", "buenas tardes", "gracias", "por nada" o "a sus ordenes", al ser observada en un período de 50 minutos.</p>		
<p>Servicio. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora brinde alguna explicación sobre las presentaciones de las Bratz Diamondz a un consumidor, al ser observada en un período de 50 minutos.</p>		
<p>Persuasión. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que el prospecto de venta compré una Bratz Diamondz debido a la labor de venta de la demostradora, éste regresé con la ocupante y le muestre su ticket de compra para cambiar un artículo promocional de las Bratz Diamondz, al ser observada en un período de 50 minutos.</p>		
<p>Seguridad. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora aborde a un consumidor objetivo sin mostrar conductas verbales titubeantes, al dar la información de las Bratz Diamondz, al ser observada en un período de 50 minutos.</p>		
<p>Orden. Cuando dos observadores independientes coincidan por lo menos en un 90%, que la demostradora tenga a las Bratz Diamondz acomodadas en el lugar que les corresponde, de acuerdo a las cenefas dónde se indica el precio de cada una de éstas, al ser observada en un período de 50 minutos.</p>		

ANEXO 6

MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL PUESTO DE: DEMOSTRADORA

INTRODUCCIÓN

Supervisor o jefe inmediato:

El manual que acaba usted de recibir tiene como finalidad facilitar la evaluación de la demostradora en el desempeño de las siguientes conductas:

- Abordar al prospecto de venta.
- Labor de venta.

Los resultados que se obtengan en esta evaluación ayudarán al mejoramiento de las condiciones laborales de la agencia; por lo cual, se pide al evaluador asegurarse de:

- Respetar todas y cada una de las condiciones del manual.
- Preguntar al programador en caso de haber dudas en torno a la evaluación.
- Ser objetivo en sus observaciones.

Gracias!!!!

REGISTROS DE FRECUENCIA

Supervisor o jefe inmediato:

Para el llenado de los registros de frecuencia, siga las siguientes instrucciones.

Usted tendrá una tabla de registro como la siguiente:

Nombre: _____ **Puesto:** _____
Observador: _____ **Fecha:** _____
No. de registro: _____ **Tiempo:** _____

Conducta (definida operacionalmente)	Frecuencia por conducta	No. de prospectos de venta en el punto de venta

1. En la casilla de Nombre, usted deberá anotar el nombre de la persona que desempeña el puesto que se va a evaluar.
2. En la casilla de Puesto, usted deberá anotar el nombre del puesto que será evaluado.
3. En la casilla de Observador, deberá anotar su nombre.
4. En la casilla de fecha, deberá anotar la fecha del día de la evaluación.
5. En la casilla de No. de registro, deberá anotar el número de días registrados. (Por ejemplo: 4).
6. En el cuadro de Tiempo, deberá anotar la hora en que inicia y termina el registro, cada período deberá durar el mismo tiempo. (Por ejemplo: 9:15 a 9:30 ó 9:45 a 10:00).
7. En el cuadro de Conducta (definida operacionalmente), deberá anotar la conducta que se espera sea realizada; en este caso, ya se encuentra impresa en el registro.
8. En el cuadro de Frecuencia, deberá anotar con el siguiente símbolo (/), cada que la demostradora realice de forma correcta la conducta establecida.
9. En el cuadro No. de prospectos de venta, deberá anotar, cuantos consumidores fueron atendidos por la demostradora.

REGISTROS DE CONDUCTA

REGISTRO DE FRECUENCIA

Nombre: _____ Puesto: _____
Observador: _____ Fecha: _____
No. de registro: _____ Tiempo: _____

Abordar al prospecto de venta (definida operacionalmente)	Frecuencia por conducta	No. de prospectos de venta en punto de venta
Que la demostradora se dirija y haga contacto visual con una niña de edad aparente entre seis y doce años, le sonría, le diga "Bienvenida" y verbalice "Te invito a conocer la nueva línea de Bratz".		

REGISTROS DE CONDUCTA

REGISTRO DE FRECUENCIA

Nombre: _____ Puesto: _____
 Observador: _____ Fecha: _____
 No. de registro: _____ Tiempo: _____

Procedimiento de labor de venta (definida operacionalmente)	Frecuencia por conducta	No. de prospectos de venta en punto de venta
Nombre de las Bratz Diamondz (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡ésta es la línea de las Bratz Diamondz!, ¡ellas son: Jazmin, Cloe, Sasha, Sheridan y Jade!.		
Presentaciones de las Bratz Diamondz (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡las Bratz vienen en dos presentaciones!: Bratz Diamondz y Bratz torso.		
Invitar al prospecto de venta a tener contacto táctil con las Bratz Diamondz (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡toma entre tus manos a las Bratz Diamondz, para que las observes con detenimiento y aprecies lo que contiene la caja de cada una de las Bratz Diamondz.		
Características y beneficios de la Bratz Diamondz (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡las Bratz Diamondz contienen un collar o una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad!, ¡la joya es para que tú la uses!.		
Características y beneficios de la Bratz Diamondz torso (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡las Bratz Diamondz torso contienen un collar o una pulsera o un anillo, con un diamante original de 0.08 kilates, mide 1.2 mm y viene acompañada de un certificado de autenticidad!, ¡la joya es para que tú la uses!, ¡a la Bratz Diamondz torso le puedes realizar todos los peinados y maquillajes!, ¡incluye un cepillo, un par de aretes, una pulsera, un pinta uñas, un lápiz labial, unas sombras para ojos y unos brillitos!.		
Mencionar el precio de las Bratz Diamondz y Bratz Diamondz torso (labor de venta) Que la demostradora mencione: “el precio de la Bratz Diamondz es de \$415.00 y el precio de la Bratz Diamondz torso es de \$600.00”.		
Mecánica de canje de los artículos promocionales de las Bratz Diamondz (labor de venta) Que la demostradora mencione: ¡si compras alguna de las Bratz Diamondz, te canjeo el ticket de compra por un sticker, un poster, una playera o un reloj de las Bratz Diamondz”.		

Al contestar el cuestionario, NO TACHE DOS O MÁS RESPUESTAS, en la misma pregunta, por favor conteste rápido y sin descuidar la lectura de sus preguntas, así como la elección de su respuesta.

¡GRACIAS!

CUESTIONARIO DE INCENTIVOS

¿Cuál de los siguientes conceptos le gustaría que se otorgarán dentro de la agencia POP-LINK?.

1.-Promoción de actividades sociales tales como:

Funciones de cines. 0 1 2 3

Festivales musicales. 0 1 2 3

Festivales teatrales. 0 1 2 3

Excursiones con el fin de conocer mejor a los compañeros de trabajo. 0 1 2 3

2.-Reconocimiento público por altas ventas. 0 1 2 3

3.-Capacitación en técnicas de ventas. 0 1 2 3

4.- Descansar un fin de semana al mes. 0 1 2 3

5.-Cada dos fines de semana laborados, trabajar 5 horas el día domingo. 0 1 2 3

6-Elegir la tienda en la que laborará. 0 1 2 3

7.-Si se cuenta con un adecuado desempeño, laborar todo el año siempre y cuando hayan promociones disponibles. 0 1 2 3

8.-Despensas familiares. 0 1 2 3

9.-Vales de despensa. 0 1 2 3

10.-Becas. 0 1 2 3

11.-Descuentos en viajes. 0 1 2 3

12.-Dotaciones del producto que promueve. 0 1 2 3

13.-Gratificaciones económicas especiales. 0 1 2 3

14.- Premios en concursos sobre:

Asistencia.	0	1	2	3
Puntualidad.	0	1	2	3
Servicio.	0	1	2	3
Ventas.	0	1	2	3
Presentación personal.	0	1	2	3