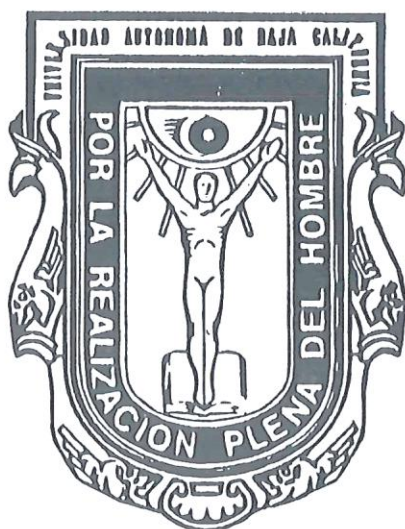


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD ADMINISTRACION E INFORMATICA

UNIDAD ENSENADA



SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

MEMORIA

Que para obtener el título de :

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta

GABRIEL ARTURO BONILLA SANCHEZ

Ensenada, B.C

Junio 1995



GOBIERNO DEL ESTADO
LIBRE Y SOBERANO
DE BAJA CALIFORNIA

DEPENDENCIA S.A.H.O.P.E.

SECCION E N S E N A D A.

NUMERO DEL OFICIO (591)

EXPEDIENTE

ASUNTO: SE LE ENTREGA CASO PRACTICO PARA SU EXAMEN
PROFESIONAL.

Ensenada, B.C., a 8 de Junio de 1995.

SR. GABRIEL BONILLA SANCHEZ.
PAS. DE LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS.
P R E S E N T E.

Adjunto a la presente le hago entrega del CASO PRACTICO que de-
berá resolver, como medio para sustentar su EXAMEN PROFESIONAL, quedando a
sus órdenes para cualquier aclaración con respecto al planteamiento del mis-
mo.

Deberá Usted entregarlo resuelto para el día 19 de Junio del -
año en curso.

A T E N T A M E N T E.

SUFRAGIO EFECTIVO.-NO REELECCION.

LA COORD.GRAL.ADMON. E INV.PUB.SAHOPE ENS.

C. LIC. GLORIA A. MENUZURI RODRIGUEZ



Secia. de Asentamientos Humanos
y Obras Públicas del Estado

JUN 8 1995

ENSENADA, B.C.

c.c.p.- Comisión de Titulación.
c.c.p.- Coordinación de Titulación.

GAMR/mbr.

CASO PRACTICO:

S A H O P E

PROBLEMATICA.-

En la actualidad tanto los Gobiernos Federales, Estatales y Municipales concentran un porcentaje bastante alto de la fuerza Laboral del Pais, recursos humanos que no han sido aprovechados en su totalidad, por no contar con un sistema apropiado en el desarrollo de dichos recursos y su forma de evaluarlos.

En el Gobierno Estatal existe la "Ley del Servicio Civil, de los trabajadores al servicio de los Poderes del Estado Municipios e Instituciones descentralizados de Baja California, mismo que cubre en sus articulos a todo el personal, tanto de confianza, como sindicalizado, pero discrimina en cierta forma al personal de confianza sobre todo en el Articulo 8 en cuanto a su inamovilidad", lo cual presenta hacia el empleado de confianza una incertidumbre en relacion a su permanencia dentro de la institucion.

Una forma de lograr la confianza y tener elementos que avalen su permanencia, seria que las instituciones de una manera particular desarrollen un sistema de evaluacion del desempeño del personal, que traeria aparejado lo siguiente:

- I.- CONFIANZA DEL PERSONAL HACIA LA INSTITUCION.
- II.- CONFIANZA A SUS SUPERIORES.
- III.- SEGURIDAD EN EL TRABAJO.
- IV.- DESARROLLAR REALMENTE EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.
- V.- LOS SUPERIORES CONTAR CON RECURSOS HUMANOS PROBADOS DE ACUERDO DE SUS APTITUDES Y ACTITUDES,
- VI.- FACILITAR A LOS SUPERIORES LA TOMA DE DECISIONES EN CUANTO A PROMOCIONES DEL PERSONAL.

Ensenada, B. C. a 19 de Junio de 1995.

L.A.E. GILDARDO TERIQUEZ MARDUEÑO
P r e s e n t e .

Por medio de la presente envio a usted el caso práctico ya resuelto que en materia de Recursos Humanos presento para obtener la titulación por medio de un Examen Profesional .

Le agradezco de antemano la atención y el interés que se sirvió prestar al enviarme con las personas que muy amablemente no tuvieron ningún inconveniente al otorgarme el mismo.

Me despido de usted como su más seguro y atento servidor.

Atentamente

GABRIEL ARTURO BONILLA SANCHEZ
P. DE LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS

Ensenada, B. C. a 19 de Junio de 1995

LAE. GLORIA ANGELICA MUÑUZURI RODRIGUEZ

Coord. Gral. Admón. e Inv. Púb. SAHOPE Ensenada.

LAE. MARCO ANTONIO VILLAVICENCIO ARMENTA

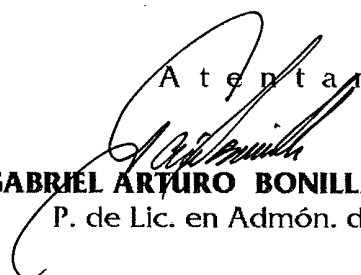
Sub-director Administrativo Ministerio Público.

P r e s e n t e .

Con el debido respeto y en contestación a su escrito de fecha 8 de Junio del presente y a solicitud manifiesta en la misma, hago entrega de la resolución del caso práctico que a mi asignaron, esperando cumpla con sus expectativas.

Me despido de ustedes, agradeciendo de antemano sus finas atenciones y quedando como su más atento y seguro servidor.

A t e n t a m e n t e .



GABRIEL ARTURO BONILLA SANCHEZ
P. de Lic. en Admón. de Empresas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero extender mi agradecimiento a todas aquellas personas que ya sea directa o indirectamente, me ayudaron de una u otra manera, a la consecución del logro de haber realizado éste tan grande fin, como lo es la elaboración de mi caso práctico; requisito indispensable para poder presentar mi exámen profesional que me acredite como Lic. en Administración de Empresas.

A mis padres, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en todo. Y a quienes gracias a esa ayuda he logrado lo que hasta ahora soy.

A mis hermanos, que al igual que mis padres siempre han estado a mi lado en las buenas y en las malas, apoyandome en todo momento en todo lo que han podido, sin importar la dimensión que dicha ayuda implique.

A mi novia, que en el tiempo que tengo de estar a su lado, se ha ganado mi respeto y admiración, pues en todo momento me apoyado y me ha impulsado a luchar por todas aquellas cosas que deseo conseguir en el presente y en un futuro.

A el LAE. Marco Antonio Villavicencio Armenta y a su esposa la LAE. Gloria Muñuzuri Rodriguez, quienes tuvieron la gran gentileza de brindarme su tiempo y su ayuda incondicional, y quienes debo en forma directa el haber logrado realizar el caso práctico que tan amablemente me asignaron.

A mis compañeros de trabajo, quienes me apoyaron en la medida que les fue posible, brindandome disponer de tiempo suficiente para el logro de tan importante fin.

En general, a todas aquellas personas que como ya lo dije en un principio, me ayudaron directa o indirectamente a lograr que éste trabajo se hiciera realidad. Y muy en especial, doy gracias a Dios, quien fue quien me dio la vida.

DE VERDAD MIL GRACIAS A TODOS

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

DESCRIPCION DEL PLAN A SEGUIR

OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN

CUESTIONARIO MUESTRA PARA OBTENCION DE LA INFORMACION REQUERIDA
DE LOS CUESTIONARIOS, DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

LEY DE SERVICIO CIVIL (Aspectos importantes)

DEFINICION DE LA CALIFICACION DE MERITOS

SUS FINALIDADES

ANTECEDENTES HISTORICOS

CUALIDADES QUE VAN A SER EVALUADAS

SISTEMAS Y TECNICAS

CONSULTORIA EXTERNA Y CALIFICACION DE MERITOS

ANALISIS DOCUMENTAL DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA O
ENTIDAD.

ARRANQUE DEL PROGRAMA (SUS BASES)

ESTUDIOS DE LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL

DEL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS

ELECCION DEL PROGRAMA A SEGUIR

JUSTIFICACION DEL PROGRAMA O MODELO PROPUESTO

EL MODELO EN SI (HOJAS DE CALIFICACION)

DE LAS HOJAS DE CALIFICACION DE MERITOS

EVALUACION DE LA CALIFICACION

CONCLUSIONES PREELIMINARES

CONCLUSION FINAL

PROLOGO

La psicología del trabajo es una ciencia aplicada que se justifica por su objetivo: Estudiar la conducta humana en el ambiente laboral.

La Calificación de Méritos, tema del presente caso práctico, es una técnica útil para optimizar los recursos humanos de una organización, pues ayuda a determinar el momento oportuno para efectuar promociones, ascensos y otorgamiento de sueldo lo cual, aunado a los resultados obtenidos en los análisis de puestos, puede servir para confirmar las necesidades de captación y desarrollo.

Y en particular a los elementos señalados específicamente por la institución que me asignó como caso práctico dicho tema de investigación. Elementos los cuales integran en su totalidad la problemática expuesta en dicha institución.

INTRODUCCION

Una vez estudiada y comprendida la problemática asignada a mi, para darle solución tengo como meta primordial la de demostrar con éste caso práctico que existe la gran posibilidad de que en cualquier área o institución, llámese gobierno, estatal, municipal y federal, la implantación de métodos de calificación de méritos y/o evaluación del desempeño son necesarios y beneficios para dichas entidades. Ya que decifrando la inquietud de SAHOPE, por darle al trabajador de confianza una estabilidad mayor en su trabajo, mayor confianza en su puesto, seguridad en el mismo, etc. Así como otros beneficios y derechos con los que cuentan los trabajadores de base o sindicalizados, los cuales la Ley de Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los poderes del estado, municipios e instituciones descentralizadas de Baja California, los contempla y los protege en su contexto.

Después de haber descrito a groso modo en términos generales dicha problemática daré seguimiento a un proceso de análisis, ejecución y justificación de los métodos que pretendo dar a conocer como los más óptimos para la solución de éste caso.

Algo muy importante que tengo que destacar; aunque la inquietud de las personas que me asignaron este caso pertenece a SAHOPE, hay que subrayar que ésta problemática no es solo en dicha entidad sino que concierne a muchas más por no decir todas las instituciones gubernamentales existentes, ya que la Ley de Servicio Civil de Baja California al igual que la de muchos otros estados ampara y protege en igualdad a los trabajadores a todo empleado de base. Por lo que mi intención más que particularizar un caso en especial es la de demostrar que los trabajadores de confianza, pueden ostentar a verse mayormente protegidos por la misma ley basándonos más en la evaluación de su trabajo que por la presencia de sindicatos en dichas entidades.

DESCRIPCION DEL PLAN A SEGUIR

- 1) Haré mención a los artículos que hablan tanto de los trabajadores de confianza como de los trabajadores de base, así como las diferencias que ahí se contemplan para unos y otros y sobre todo de áquel cuya discriminación de unos es el tema primordial de ésta problemática.
- 2) Presentaré un cuestionario objetivo y específico de la información que pretendo obtener en base a los puntos asignados en la problemática asignada.
- 3) Una vez obtenida dicha información reflejaré los porcentajes que la aplicación de dichos cuestionarios me arrojen, para así despues, determinar el grado de optimización que tiene el adecuar dichos métodos como propuesta s mi trabajo y solución a la problemática en cuestión.

OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN

Si la información reflejada es circunstancialmente aval para la propuesta a la implantación de dichos métodos, proseguire a iniciar una descripción de los mismos su empleo, ventajas, beneficios, etc. así como de la elección de los que a mi juicio personal considero más apropiados para mi propuesta en la aplicación de éstos a futuro.

Aún y cuando en la introducción de éste trabajo hago referencia al hecho de que la problemática de éste caso me fue asignada por la Secretaría de asentamientos Humanos y Obras Públicas del Estado, el interes de ésta persona el de que la solución del mismo sirva como un modelo como un modelo no solo para implantarse en ésta dependencia sino en muchas más. Sin pretender ser muy repetitivo, determinaré los métodos más convenientes, y con mayor probabilidad de ser aplicados a éste caso, y me refiero a éste caso, porque considero que aún y cuando mi propuesta sea una propuesta útil y con posibilidades de ser aplicada, la determinación para la aplicación de éstos modelos podrá variar en cuanto a los intereses y objetivos que tengan otras entidades gubernamentales. Con ello me refiero a que si la calificación de méritos es aceptada para cumplir con la solución a dicha problemática, la elección de los diferentes de evaluación podrá variar de acuerdo a los fines e intereses que tengan quienes deseen aplicarlos.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES : Marque con una " X " donde se le pida que lo haga y por favor conteste lo más sincero posible.

Nombre _____

Puesto que desempeña :

Directivo _____

Administrativo _____

Operativo _____

Tiempo de antigüedad en dicha institución :

Mas de 6 años _____

Menos de 6 años _____

Pertenece Ud. al Sindicato Unico de Trabajadores al servivio de Estado :

Si _____

No _____

En trámite _____

Considera Ud. que dentro de ésta institución, existe un ambiente de trabajo optimo con respecto a sus superiores :

Si _____

No _____

Para Ud. la permanencia del personal en su puesto o trabajo en instituciones como ésta, debe ser determinada por los cambios de poder en el gobierno o mediante una evaluación de conocimientos y aptitudes :

De acuerdo a los cambios de Gobierno _____

Mediante una evaluación de conocimientos y aptitudes _____

Considera Ud. benéfico que aquí como en otras dependencias gubernamentales sean implantados sistemas de evaluación de conocimientos y aptitudes, para posibles promociones de puestos a futuro.

Si _____

No _____

Ha pensado alguna vez en la posibilidad de llevar acabo un servicio de carrera en ésta institución u otra similar a ésta.

Si _____

No _____

Cree Ud. que posee una cierta seguridad en la conservación de su empleo aún y cuando en gran parte de los casos la conservación del mismo la determinen los cambios de poder en el Gobierno.

Posiblemente si _____

Si _____

No _____

DE LOS CUESTIONARIOS:

En mi opinión muy personal de ver las cosas el cuestionario aplicado nos confirma el deseo y la necesidad que tienen muchos empleados de confianza, en relación con la valoración y reconocimiento de sus conocimientos, aptitudes, habilidades, etc. es decir, el reconocimiento de su trabajo en general, que lo haga sentir una y una seguridad satisfactoria para así obtener la mayor estabilidad en su trabajo.

DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

Para el caso de SAHOPE como el de muchos más semejantes existe cierta clasificación de puestos como son:

- Directivos
- Administrativos
- Técnicos
- U operativos (los cuales muchas veces son temporales)

La técnica utilizada de los cuestionarios fue llevada a cabo a todo el personal de base y de confianza, pero debido al interés y los propósitos de la información requerida solo se hizo una muestra representativa y porcentajes del 100 % en cada una de las preguntas a 3 empleados, directivos, 3 administrativos y 8 técnicos, de los cuales todos ellos pertenecientes al personal de confianza, es decir se hizo una separación debido a la intención con que se elaboraron dichas preguntas y todos ellos constituyen un 100 %.

De acuerdo a las características que cada quien posee, se han tomado como referencia ciertas características o factores que muchos autores toman como base para realizar una calificación de méritos o desempeño humano laboral.

FACTORES Y SUBFACTORES :

TOTAL DE CONOCIMIENTOS

- Escolaridad
- Destreza y habilidad
- Criterio e iniciativa
- Experiencia

TOTAL DE RESPONSABILIDADES

- Importancia de la función desempeñada
- Cadena de mando
- Coordinación y supervisión
- Economía
- Por relaciones
- Por seguridad de otros
- Confidencialidad

TOTAL ESFUERZO

- Esfuerzo mental
- Esfuerzo físico
- Presión de tiempo

Además de otros que evalúan el desempeño intelectual y laboral del ser humano según la magnitud de los fines que el evaluador ó evaluadores tengan como propósito alcanzar con dicha calificación.

• LEY DE SERVICIO CIVIL •

Parte fundamental en el proceso de análisis y solución de éste caso es hacer mención de los artículos que hacen referencia tanto a empleados de confianza como de base. Así como los beneficios, los derechos, y obligaciones de unos y otros.

Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, Municipios e Instituciones Descentralizadas de Baja California.

TITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 2.- Trabajador es la persona física que presta a las autoridades públicas un servicio material, intelectual o de ambos géneros, independientemente del grado de preparación técnica requerida para cada profesión u oficio. En virtud del nombramiento que le fuera expedido o por el hecho de figurar en las listas de raya de los trabajadores permanentes ó temporales.

ARTICULO 4.- Para los efectos de ésta ley los trabajadores al servicio de las autoridades públicas se dividen en las siguientes categorías:

- 1.- Trabajadores de confianza y
- 2.- Trabajadores de base.

ARTICULO 5.- Son trabajadores del confianza en el Poder Legislativo, en El poder Ejecutivo, en el Poder Judicial, en los Municipios y en las instituciones descentralizadas los que reúnan las condiciones a que se refiere al artículo siguiente.

ARTICULO 6.- La categoría de los trabajadores de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le de al puesto.

ARTICULO 7.- Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores de base, ni serán tomados en consideración en los recuentos para determinar la mayoría en casos de huelga o conflictos intergremiales, no pudiendo ser representantes de los trabajadores en los organismos que se integre en virtud de las disposiciones de ésta ley.

ARTICULO 8.- Son trabajadores de base los no incluidos en el artículo 5to. en relación con el 6to. siendo por ello inamovibles, adquiriendo el derecho a la estabilidad no solamente dentro de las autoridades públicas sino en el puesto específico para el que fueron nombrados.

CAPITULO CUARTO

OBLIGACIONES DE LAS AUTORIDADES PUBLICAS

ARTICULO 5.- Son obligaciones de las autoridades públicas a que se refiere el artículo primero de ésta ley y los funcionarios de las dependencias oficiales:

I.- Preferir en igualdad de condiciones, conocimientos, aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados respecto de quienes no lo estuvieren, a los que con anterioridad hayan prestado satisfactoriamente un servicio, a los que acrediten mejores derechos conforme al escalafón.

Para los efectos del parrafo que antecede, en cada una de las dependencias de las instituciones públicas, se formaran los escalafones, de acuerdo con las bases establecidas en esta ley.

Los funcionarios de las dependencias de las instituciones públicas nombrarán y removeran libremente a los trabajadores de confianza.

Un trabajador de base podrá ser asendido a un puesto de confianza, pero en éste caso y mientras conserve ésta categoría, que darán en suspenso todos los derechos y prerrogativas que tuviere conforme a ésta ley como sindicalizado, así como los vínculos con la organización sindical a la cual perteneciere.

El trabajador promovido podrá una vez que sece en sus funciones de confianza regresar en todos los casos a su puesto de base.

Las vacantes que ocurran dentro de las instituciones públicas así como las plazas de nueva creación de base, se pondrán a disposición del sindicato correspondiente, el que las cubrirá en un término perentorio.

XIV.- Establecer sistemas de estímulos para los trabajadores por años de servicio, méritos y aportaciones valiosas y útiles para la administración pública en sus respectivos niveles.

ARTICULO 54 .- La suspensión temporal de los efectos del nombramiento de un trabajador, no significa la terminación de la relación laboral.

Al haber hecho mención de éstos artículos en los que la Ley de Servicio Civil nos habla de los derechos y obligaciones de las dos categorías de trabajadores contempladas ahí es con la finalidad de lograr distinguir unos de otros y así mismo conocer la diferencia que hay entre los mismos, con lo cual en concreto se analizó el Art. 8 que habla del derecho de inamovilidad de los trabajadores de base y por el cual se hace una discriminación a los que no tienen tal denominación.

Es un tanto obvio el pensar en el porque de dicha protección puesto que si analizamos de donde son emanadas y promulgadas dichas leyes nos encontramos que la legislatura del edo, la cual promulga en base a las facultades que le confiere el artículo 27, fracción I y XXXII de la Constitución Política Local, se encuentra protegida por un sindicato único de trabajadores. Así al ser promulgadas dichas leyes llevan en su contenido garantías de tipo protectoras para dicha categoría de trabajadores.

Y por tal motivo de ahí surge la problemática que contempla el caso práctico en cuestión.

DEFINICION

Uno de los principales obstáculos con que se tropieza al hacer referencia a la calificación de méritos es la de la terminología, debido que hasta la fecha se ha procedido en forma anárquica para denominarla. Así, el nombre varía de una organización a otra según el uso que se le da y los objetivos particulares que le persigan en cada caso. Las denominaciones que se encuentran con mayor frecuencia son:

- * Calificación de la 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.

Los más comunes en la práctica hoy en día son calificación de méritos, medición del desempeño y evaluación de la actuación.

Dado el término "Mérito" implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización, o comportamientos que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que ocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa, consideramos necesario un cambio en el nombre de esta técnica. Se propone que se le denomine evaluación de la conducta laboral, ya que es más preciso y acorde con su naturaleza.

FINALIDADES DE LA CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicósocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicósocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados, dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su realización óptima como un individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

En cuanto al aspecto administrativo podemos mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para topes específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc., de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo. También como base objetiva para justificar aumentos de sueldo que permita determinar a quiénes y en que proporción les serán otorgados, a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y como control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal. Así mismo, se le puede usar para obtener criterios de selección general de personal y bases para corregir errores existentes en la asignación de labores. Además, sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía; para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal; para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal, ascensos y traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc.; y también como medio para analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de éstas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros de ésta área, fué Robert Owen, quién en los inicios del siglo XIX, estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que cada empleado le era asignado un libro y en el los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1879 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana.

La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria. Fue así como Winslow Taylor, trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y 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, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Con base en sus estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- a) Seleccionar 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 ese entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier manera, es necesario señalar que el uso no ésta lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial.

A raíz de todos aquellos estudios realizados fue como surgió el concepto de lo que es ahora la calificación de méritos. Estudios que a la fecha tienen objetivos plenamente identificados y comprobados.

CUALIDADES QUE SERAN EVALUADAS:

Existen una serie de cualidades, conocidas como "rasgos" o "características", que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto según los requerimientos laborales de cada organización. Por ejemplo, en una empresa de tipo comercial se dará preferencia a factores como habilidad para vender, facilidad de convencimiento, facilidad de palabra, etc. y para fines de éste trabajo, si hablamos de cualidades o características requeridas para ser evaluadas podemos hablar de habilidades de tipo directivo (o sea, habilidad para dirigir), unidad de mando, habilidades técnicas, administrativas etc.

Dado lo anterior, resalta la necesidad de que cada empresa ó entidad debe de diseñar su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones de acuerdo con sus necesidades. A continuación se presentan algunas de las cualidades generales que se deben de considerar en la integración del programa de evaluación, que con más frecuencia se han encontrado en las empresas mexicanas.

Calidad de trabajo

La calidad del trabajo se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y a la forma de presentar reportes e informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta que punto puede confiarse en el trabajo de su empleado, y si requiere supervisión. Y sobre todo, en pocas palabras a la efectividad y eficiencia con que una persona desarrolla un trabajo en general.

Rendimiento

El rendimiento constituye el volumen de trabajo ejecutado respecto de normas establecidas de rendimiento, puntualidad en la entrega oportuna y completa de informes, trabajos designados, etc., dentro de un horario normal; es decir, al grado de rendimiento total en las funciones que una persona desempeña dentro de su trabajo.

Conocimiento y experiencia

Esta habilidad es por una parte, aquella con la que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos en una tarea asignada, y por otra, la que sirve para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de dichos trabajos.

Iniciativa y cooperación

Se refieren a la actitud del empleado frente a su trabajo; a la habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante; a su espíritu emprendedor, a su entusiasmo por cooperar con compañeros y supervisores, etc.

Comportamiento y actitud

Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, tales como asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.

Relación con terceros

Es el comportamiento ante clientes, compañeros y supervisores, tendientes a crear un ambiente satisfactorio de trabajo; y el tacto y madurez en la comunicación.

Presentación personal

Por lo general esta característica es subestimada o se utiliza exclusivamente en la selección para puestos ejecutivos; también en situaciones en las que a veces se cometen errores tales como rechazar elementos valiosos sólo por estar regularmente presentados. Ahora bien, no hay que llegar al otro extremo, ya que la mala presentación de un sujeto puede ocasionar problemas, por lo que esta característica deberá ser tomada en cuenta en forma razonable y equilibrada.

Tal y como se menciona, los rasgos son generales y aplicables a todos los puestos, por lo que cada programa debe de contener los que requiera de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

Ahora bien, varias de estas cualidades que se mencionan, vienen a ser fundamentales en la evaluación durante el desempeño de sus funciones, o previas a su contratación, y que se adecuan a los intereses como ya se dijo, de muchas empresas.

Pero para los fines y objetivos que persigue este estudio o caso práctico, es importante destacar cuáles cualidades son las que nos servirán más como referencia para elaborar una evaluación de desempeño acorde a las necesidades que la problemática de éste caso nos presenta para su resolución. Tratando en todo momento de cumplir con los puntos a que hace referencia tal problemática.

Más adelante se dará una descripción de las funciones primordiales con respecto a los puestos y sujetos en cuestión (trabajadores de confianza), para así mediante ello deducir el programa acorde de evaluación en base a las características, cualidades y aspectos importantes que serán objeto de una calificación de méritos o desempeño laboral.

Normalmente se establecen diferencias en cuanto a los rasgos que han de evaluarse cuando se trata de sujetos que trabajan bajo distintas circunstancias. Se pueden evaluar algunas cualidades generales comunes a los individuos que integran una organización, pero es aconsejable que, de acuerdo con el estatus interno, se divida al personal según su nivel ocupacional y cualidades especiales. La forma de división más común es la siguiente:

Personal ejecutivo y/o administrativo:

Requiere de todas las características afines a la organización y formulación de políticas.

Personal de oficina:

Se diseñarán cualidades relativas a su comportamiento, eficiencia, iniciativa, cooperación, etc.

Personal técnico:

Se estimarán las que se relacionen directamente con el área creativa y de conocimientos.

Personal de supervisión:

Son de especial importancia las funciones relativas a supervisión, planeación y distribución del trabajo y habilidad para el manejo de personal.

SISTEMAS Y TECNICAS

En los últimos años se han proliferado diversas técnicas de calificación de méritos en función basicamente de las necesidades de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que las introducen o las aplican. Sin embargo la mayor parte de ellas derivan de métodos que posteriormente detallaremos.

Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal, es posible clasificarlos, desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas: A) Vertical y B) Horizontal.

Sistemas:

- *Sistema vertical
- *Sistema horizontal
- *Sistemas de comparación
- *Sistemas de escalas
- *Sistemas de listas verificables

Técnicas mixtas de aplicación:

- *Programa a base de hojas de calificación
- *Técnica de evaluación de incentivos críticos
- *Programa a base de calificación
- *Técnica de calificación por resultados
- *Programa base de entrevistas
- *Programa mixto a base de hojas de calificación y entrevistas.

CONSULTORIA EXTERNA Y CALIFICACION DE MERITOS

Un programa de calificación de méritos debe de ser elaborado por personas expertas en la materia, generalmente ésta función ha recaído en los psicólogos del trabajo, lo cual no obsta para que su diseño e implantación no pueda ser asumido por otra clase de profesionales; Lic. en Admón. de Empresas (LAE), Lic. en Relaciones Industriales (LRI), etc., cuyos conocimientos técnicos y prácticos les capaciten para desarrollar tal labor.

Debido a que algunas empresas carecen del personal idóneo que pueda realizar ésta función, se ven en la necesidad de recurrir a los servicios de una consultoría externa.

ANALISIS DOCUMENTAL DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA O ENTIDAD

Este es un renglón del estudio del consultor, ya que por su medio se determinará la posición real de la organización en cuanto a su mercado, su competencia y sus niveles de calidad. Por ésta vía el consultor confrontará a la empresa con su medio. Observaciones directas de los distintos departamentos de la empresa.

Sólo que, para nuestro caso de estudio, dicho análisis se hará destinado a abatir y corregir los elementos esenciales de nuestra problemática, es decir, se analizará de manera general tal estructura, para poder lograr una unificación de criterios y objetivos, para lograr proteger y permitir el desarrollo pleno de los trabajadores de confianza en igualdad de condiciones, obligaciones y derechos que un trabajador base o sindicalizado.

DEL ARRANQUE O PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

El arranque para la implantación de un programa de calificación de méritos, consta de tres fases:

1ra. Fase.- Selección, capacitación piloteo del instrumento y retroalimentación del grupo evaluador.

2da. Fase.- Aplicación del instrumento, previa orientación del personal que se evaluará.

3ra. Fase.- Testimonio, contingencia, uso y mantenimiento del programa.

1ra. Fase).- Selección del grupo evaluador. El grupo evaluador debe estar integrado por personas escogidas dentro de los directores, gerentes, jefes de departamento y supervisores. Este grupo habrá de encargarse de la evaluación directa del personal, ya que el cosejero jamás deberá evaluar en forma directa; pero para que la evaluación sea fructífera, aquél capacitará al grupo por medio de un curso, en el cual les ilustrará sobre las finalidades de la calificación de méritos, sus técnicas y sistemas. Estos se refieren a la posición que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados, dependiendo de dicha posición los sistemas pueden ser vertical, y horizontal; también les explicará las escalas de medición, y los rasgos y cualidades que se evaluarán, que deberán comprender la definición de éstos dos últimos con el objeto de evitar problemas de interpretación.

La función de los evaluadores es la de observar directamente el desempeño de cada uno de los trabajadores, con base en el rasgo elegido anteriormente. En forma de retroalimentación los resultados obtenidos en esta evaluación serán supervisados por el consultor, de tal manera que los evaluadores, sean evaluados a un mismo tiempo, ya que si se trata de un evaluador muy exigente al evaluar a su personal, los resultados que obtendrá no serán los correctos y puede perjudicar al trabajador, por otro lado podemos tener evaluadores flexibles o benevolentes, cuyo criterio también distorciona el resultado de la encuesta, por lo que los resultados obtenidos no estarán cumpliendo con las expectativas de la empresa.

2da. Fase).- Aplicación del instrumento en todas las áreas y departamentos de trabajo. Es función del consultor, sensibilizar al personal por evaluar, esto lo logrará, explicando la importancia del programa, los objetivos a alcanzar y las mejoras que se obtendrán dentro del área de trabajo, ésta labor informativa tiene la finalidad de evitar la resistencia que pudiera oponer el personal contra la evaluación. La aplicación será en forma de cascada, como el grupo piloto.

Departamento por departamento, rendirá sus resultados el consultor; éste a su vez informará a los gerentes y directores de lo sucedido en los diferentes departamentos y áreas de trabajo existentes en la organización.

3ra. Fase).- De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, el consultor contará con un testimonio de la investigación documental y sobre que datos han cumplido con la objetividad y niveles de eficiencia, de conformidad con la información vertida en forma de cascada, por cada uno de los evaluados.

El consultor identificará si el instrumento fué aplicado en un 100%, si cumplió con las necesidades de la empresa y con las del trabajador y si se le dió el uso adecuado para el cual fué elaborado, además deberá realizar visitas periódicas y cada tres, seis y nueve meses determinará la eficiencia del programa, y verificará si ésta es la misma que se aplicó en la primera etapa, o si ha tenido cambios y porqué.

Por último el consultor tendrá la facilidad de hacer cambios o modificaciones en el programa, en caso de que sea necesario, o cuando existan nuevas modalidades en la calificación de méritos.

ESTUDIOS DE EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL

Denominado " Una alternativa para la evaluación del Personal "

OBJETIVO :

Dar a conocer una alternativa para la evaluación del personal. " A través del análisis de los sistemas que hemos revisado de calificación de méritos, encontramos que no existe una calificación consistente, ya que todos los sistemas emplean métodos altamente subjetivos, en cuanto a la definición de las conductas a evaluar. Por consiguiente, la medición tomada de dichas conductas, no es obtenida de la ejecución de las mismas, que en última instancia es la función primordial de la evaluación ".

Un hecho muy importante es haber encontrado que en cuanto mayor sea el nivel jerárquico en que se encuentre el sujeto evaluado, mayor subjetividad existirá en las conductas evaluadas. Cuando se pretende medir los resultados de un individuo ubicado en un nivel operacional, se pueden tener parámetros de cantidad y calidad relativamente fáciles de cuantificar, pero cuando se trata de un nivel ejecutivo habrá menor tendencia a la subjetividad, por lo complejo de algunas de algunas de sus funciones.

Este trabajo se basa principalmente en la definición operacional de las conductas por evaluar, misma que abarca los elementos básicos que el sujeto debe cubrir en el trabajo que desempeñe y que se describen en términos de las conductas observables que muestra.

El sistema propuesto requiere calificaciones constantes, lo que permite tener en el momento oportuno las muestras adecuadas para calificar determinada conducta, de modo que de acuerdo con el punteje, el trabajador se haga acreedor a las prestaciones, beneficios y sanciones estipuladas previamente por la empresa.

El modelo consta de 20 conductas generales definidas operacionalmente, dentro de las cuales se incluyen aquellas representativas para calificar los diversos puestos que se someten a evaluación; el sistema de medición de esta alternativa se basa en la manera de que el individuo ejecuta la tarea; por tanto, las formas de medición varían conforme al puesto que se desempeña y la tarea específica que debe calificar.

El estudio parte de un análisis de puestos, en el que se consideran los estándares de ejecución que el individuo debe satisfacer para realizar las funciones propias del puesto. Lo anterior facilita la evaluación, ya que mediante muestreos periódicos o por productos terminados, según lo estipule la tarea, la calificación estará dada por la frecuencia de la conducta así como a su importancia en cuanto a beneficios o cambios en la organización.

1.- DESCRIPCION DEL PUESTO

Mediante la obtención del análisis de puestos vamos a determinar las diferentes tareas que exige este, así como el estándar de ejecución que especifica cada una de ellas.

2.- DEFINICION OPERACIONAL

De las conductas específicas que debe mostrar el sujeto que ocupa el puesto, así como en su forma de medición.

3.- ADECUACION DE LAS DEFINICIONES GENERALES

Que son los 20 aspectos propuestos en el modelo.

4.- ENTRENAMIENTO DE PERSONAL RESPONSABLE

Implica el entrenamiento del jefe o supervisor, quien será el que realice la evaluación, tanto en lo que respecta a la calificación como a la forma de registrar las conductas.

5.- MONITOREO DE INICIACION

Periodo en el cual se probará si la definición es adecuada si da los resultados esperados y si está siendo evaluada de acuerdo a los criterios preestablecidos.

6.- APLICACION DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

Aplicación en el puesto específico por evaluar.

7.- SUPERVISION PERIODICA

Se supervisará a los evaluados mediante la revisión de los recursos que hayan obtenido. Se hará con la frecuencia que se requiera.

8.- SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE DATOS

Se elaborarán éstos para facilitar el registro; varían de acuerdo a la conducta que se evalúe, estableciendo la periodicidad del registro de la forma y manera de vaciado y la suma de datos.

9.- SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CONSECUENCIAS

De acuerdo de la importancia de la conducta en el puesto, se establecerán las consecuencias administrativas.

10.- EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO

Deberá ser realizada por un psicólogo especializado en el área laboral, quien determinará si se han seguido las normas de evaluación establecidas por el modelo.

COMENTARIOS

Teniendo en consideración las pocas investigaciones que en el se han realizado al respecto, surge nuevamente la necesidad de que las organizaciones promuevan y apoyen estudios de campo como los que acabamos de describir, a fin de que se logre unificar criterios y se obtengan muestras representativas y confiables.

DEL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS

En la mayor parte de los casos, no podemos hablar de una calificación de méritos, sin antes hablar de los análisis de puestos y la valuación de los mismos. Ya que en gran parte de los casos la evaluación del desempeño de una examinación hacía el puesto que un individuo ocupa dentro de su trabajo, y las necesidades de evaluar a éste surgen y se califican de acuerdo a los puestos o cargos mismos.

El análisis de puestos, en una descripción breve, tiende a descomponer un todo (un puesto) en todas sus partes, es decir, analiza valga la redundancia, todas las funciones y características de un puesto en su totalidad.

La valuación de puestos, aquí, de manera específica, es darle una asignación de valores a las funciones primordiales de cada puesto, es decir, tomar las características requeridas de un puesto, y asignarle valores en importancia a cada una de ellas, sin importar el individuo que las desempeñe, por ejemplo: para evaluar el esfuerzo físico o mental, yo requiero saber como valuator en que grado requiero de ese factor para desempeñar un puesto "X".

En la calificación de méritos, a diferencia de la valuación de puestos, yo evaluaré y le daré en base a las mismas características requeridas en el puesto, un valor al desempeño de un individuo en particular en base a dichas características, es decir, asignarle valores a las características que han de evaluarse en función de quién las desempeña y en que grado de optimización las desarrolla.

ELECCION DEL PROGRAMA A SEGUIR

En base a que realicé un análisis de técnicas y sistemas para evaluar los méritos ó el desempeño humano, en muy mi apreciación particular, hicé la elección y me incline por un programa en especial.

PROGRAMA A BASE DE CALIFICACION

Este programa consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares.

La hoja de calificación debe contener datos básicos del trabajador, tales como nombre, departamento o sección a la que pertenece, sueldo, puesto, etc. La parte principal de ésta hoja, es la escala gráfica valorativa, que contiene un número determinado de características que se miden con base en la asignación de un valor específico para obtener puntuaciones. Por ejemplo, a la característica "calidad del trabajo" se le pueden asignar distintas graduaciones, tales como:

- * Alto rendimiento
- * Regular rendimiento
- * Bajo rendimiento.

Tales grados tendrán a su vez un valor nominal según su clasificación; por ejemplo: si son 5 grados, la calificación más baja puede ser el número 1 y la más alta el número 5. Esto servirá como punto de partida para obtener una puntuación, que podrá ser comparada con la de los demás sujetos, para obtener con ésto una media de comportamiento, contra la cual se comparen a su vez los casos especiales y se tenga una base para establecer normas de comportamiento. Cabe señalar que si empleamos éste programa conjuntamente con otro que tenga la finalidad de obtener el perfil psicológico del puesto, obtendremos interesante y valiosa información para nuestros objetivos.

JUSTIFICACION DEL MODELO O PROGRAMA PROPUESTO

A continuación, el modelo que presento como el que a mi satisfacción puede ser una opción a seguir y del cual ya se mencionaron sus características, no necesariamente es el más convincente y fructífero en todos los casos; a lo que me refiero con esto, es que como ya se vió anteriormente, no necesariamente debe de ser la única opción. En el caso de que pudieran establecerse dichos sistemas de calificación de méritos para instituciones de gobierno, llámese la SAHOPE, o llámese cualesquiera que esté regida por la Ley de Servicio Civil, aún y con ésto el tamaño o la amplitud de la técnica, lo van a determinar las necesidades del evaluador o consultor de la entidad que los aplique. En este caso, por las características propias del programa, yo elegí este, ya que considerando el desempeño o rasgos que éste pretende evaluar, a mi juicio describen o dan cabida a las que yo creo a un empleado de confianza, sea directivo, administrativo, profesionista, técnico, et., se le pueden evaluar de manera personal y comparativa al mismo tiempo.

Su nivel de amplitud en cuanto a características evaluadas, puede crecer o disminuir según las necesidades requeridas, o bien, porqué no, dependiendo de las mismas necesidades utilizar la aplicación de una o más técnicas en conjunto, o en su defecto, suplir ésta técnica o modelo sugerido, por otras más adecuadas según sea el caso de que se trate.

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO
PUESTO GERENTE O DIRECTOR

COMPANIA _____
NOMBRE _____
SUPERVISOR INMEDIATO _____

FECHA _____
DEPTO. _____

63	POCO SATISFACTORIO
64-87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88-111	SATISFACTORIO
112-135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136-160	EXCEPCIONAL

Nota: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (ultima hoja) y firme a la derecha.

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PG

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.-	DESCUIDA LA OBSERVANCIA Y PRACTICA DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES.	2
		3
		4
2.-	CUIDA QUE SE OBSERVEN DEBIDAMENTE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES.	4
		5
		6
3.-	OBSERVA CUIDADOSAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES, Y LAS INTERPRETA EN FORMA ADECUADA.	6
		7
		8

INICIATIVA		
1.-	POCAS VECES SUGIERE MEJORAS A LAS PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SU AREA.	2
		3
		4
2.-	CON FRECUENCIA SUGIERE CAMBIOS A LOS PROCEDIMIENTOS DE SU AREA, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	4
		5
		6
3.-	CONTINUAMENTE SUGIERE INNOVACIONES ADECUADAS A LOS PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES DE SUS AREA, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	6
		7
		8

MOTIVACION DE PERSONAL		
1.-	NO LOGRA LA PARTICIPACION O COLABORACION DE SU PESONAL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE SU AREA.	2
		3
		4
2.-	LOGRA LA PARTICIPACION ADECUADA Y PROPORCIONA EL ENTRENAMIENTO NECESARIO A SU PERSONAL PARA ALCANZAR OPORTUNAMENTE LOS OBJETIVOS DE SU AREA.	4
		5
		6
3.-	OBTIENE LA COLABORACION DE SU PERSONAL EN SIUACIONES EXTRAORDINARIAS O URGENTES. NIMA DE SU SUPERVISOR.	6
		7
		8

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PG

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION		
1.-	SUBORDINA LOS OBJETIVOS DEL GRUPO HACIA SU AREA.	4 6 8
2.-	SIEMPRE ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR COLABORACION O AYUDA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.	8 10 12
3.-	ESTA PERFECTAMENTE IDENTIFICADO CON LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DEL GRUPO, Y BUSCA, CON SU PARTICIPACION, LA CONSECU-CION Y/O SOLUCION DE LOS MISMOS.	12 14 15

TOMA DE DECISIONES		
1.-	ATIENDE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN SIN DARLE LA SUFICIENTE PRIORIDAD A LOS MISMOS.	6 9 12
2.-	ATIENDE Y RESUELVE ADECUADAMENTE EN CUANTO A TIEMPO Y RESULTADOS LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN.	12 15 18
3.-	ATIENDE INMEDIATAMENTE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN Y LOS RESUELVE EN EL TIEMPO MINIMO, TOMANDO SIEMPRE LAS DECISIONES MAS ACERTADAS.	18 21 24

NECESIDAD DE SUPERVISION		
1.-	REQUIERE DE SUPERVISION CUIDADOSA Y FRECUENTE, ASI COMO DE EXPLICACIONES AMPLIAS SOBRE LOS OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO.	8 12 16
2.-	SU SUPERVISOR INTERVIENE PARA PLANEAR, COORDINAR Y ORGANI-ZAR SU TRABAJO, O PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DEL MISMO.	16 20 24
3.-	ES SUPERVISADO OCACIONALMENTE; PUEDE MANEJAR CUALQUIER PROBLEMA DE SU AREA O FUERA DE ELLA CON INTERVENCION MI-NIMA DE SU SUPERVISOR.	24 28 32

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PG

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS		
1.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA PARCIAL O FUERA DE TIEMPO.	16 24 32
2.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA ADECUADA Y EN EL TIEMPO ADECUADO. RACIONAL.	32 40 48
3.-	ALCANZA LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO EN UN GRADO SUPERIOR A LO ESPERADO. SUS RESULTADOS SON MUY CONVINCENTES Y DE GRAN TRASCENDENCIA.	48 56 64
TOTAL DE PUNTOS		
Nota: Anote el resultado de la suma en el cuadro correspondiente a su clasificación y así obtendrá la calificación final.		

**CALIFICACION DEL DESEMPEÑO
PUESTO ADMINISTRATIVO**

COMPañA _____
NOMBRE _____
SUPERVISOR INMEDIATO _____

FECHA _____
DEPTO. _____

63	POCO SATISFACTORIO
64-87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88-111	SATISFACTORIO
112-135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136-160	EXCEPCIONAL

Nota: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (ultima hoja) y firme a la derecha.

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PA

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION		
1.-	SUBORDINA LOS OBJETIVOS DEL GRUPO HACIA SU AREA.	2 3 4
2.-	SIEMPRE ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR COLABORACION O AYUDA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.	4 5 6
3.-	ESTA PERFECTAMENTE IDENTIFICADO CON LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DEL GRUPO, Y BUSCA, CON SU PARTICIPACION, LA CONSECUCION Y/O SOLUCION DE LOS MISMOS.	6 7 8

TOMA DE DECISIONES		
1.-	ATIENDE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN SIN DARLE LA SUFICIENTE PRIORIDAD A LOS MISMOS.	2 3 4
2.-	ATIENDE Y RESUELVE ADECUADAMENTE EN CUANTO A TIEMPO Y RESULTADOS LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN.	4 5 6
3.-	ATIENDE INMEDIATAMENTE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN Y LOS RESUELVE EN EL TIEMPO MINIMO, TOMANDO SIEMPRE LAS DECISIONES MAS ACERTADAS.	6 7 8

INICIATIVA		
1.-	POCAS VECES SUGIERE MEJORAS A LAS PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SU AREA.	4 6 8
2.-	CON FRECUENCIA SUGIERE CAMBIOS A LOS PROCEDIMIENTOS DE SU AREA, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	8 10 12
3.-	CONTINUAMENTE SUGIERE INNOVACIONES ADECUADAS A LOS PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES DE SU AREA, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	12 14 16

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PA

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.-	DESCUIDA LA OBSERVANCIA Y PRACTICA DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES.	6 9 12
2.-	CUIDA QUE SE OBSERVEN DEBIDAMENTE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES.	12 15 18
3.-	OBSERVA CUIDADOSAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES, Y LAS INTERPRETA EN FORMA ADECUADA.	18 21 24

MOTIVACION DE PERSONAL		
1.-	NO LOGRA OBTENER LA PARTICIPACION O COLABORACION DE SU PERSONAL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE SUSAREA.	6 9 12
2.-	LOGRA LA PARTICIPACION ADECUADA, PROPORCIONA EL ENTENAMIENTO NECESARIO A SU PERSONAL PARA ALCANZAR OPORTUNAMENTE LOS OBJETIVOS DE SU AREA.	12 15 18
3.-	OBTIENE LA COLABORACION DE SU PERSONAL EN SITUACIONES EXTRAORDINARIAS O URGENTES.	18 21 24

NECESIDAD DE SUPERVISION		
1.-	REQUIERE DE SUPERVISION CUIDADOSA Y FRECUENTE, ASI COMO DE EXPLICACIONES AMPLIAS SOBRE LOS OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO.	6 9 12
2.-	SU SUPERVISOR INTERVIENE PARA PLANEAR, COORDINAR Y ORGANIZAR SU TRABAJO, O PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DEL MISMO.	12 15 18
3.-	ES SUPERVISADO OCACIONALMENTE; PUEDE MANEJAR CUALQUIER PROBLEMA DE SU AREA O FUERA DE ELLA CON INTERVENCION MINIMA DE SU SUPERVISOR.	18 21 24

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS		PA
1.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA PARCIAL O FUERA DE TIEMPO.	14 21 28
2.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA ADECUADA Y EN EL TIEMPO ADECUADO. RACIONAL.	28 35 42
3.-	ALCANZA LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO EN UN GRADO SUPERIOR A LO ESPERADO. SUS RESULTADOS SON MUY CONVINCENTES Y DE GRAN TRASCENDENCIA.	42 49 56
TOTAL DE PUNTOS		
Nota: Anote el resultado de la suma en el cuadro correspondiente de su calificación y así obtendrá la calificación final.		

**CALIFICACION DEL DESEMPEÑO
PUESTO TECNICO**

COMPañIA _____
NOMBRE _____
SUPERVISOR INMEDIATO _____

FECHA _____
DEPTO. _____

63	POCO SATISFACTORIO
64-87	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
88-111	SATISFACTORIO
112-135	ALTAMENTE SATISFACTORIO
136-160	EXCEPCIONAL

Nota: Cruce claramente el cuadro correspondiente a los puntos obtenidos (ultima hoja) y firme a la derecha.

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PT

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION		
1.-	SUBORDINA LOS OBJETIVOS DEL GRUPO HACIA SU AREA.	6 9 12
2.-	SIEMPRE ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR COLABORACION O AYUDA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.	12 15 18
3.-	ESTA PERFECTAMENTE IDENTIFICADO CON LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DEL GRUPO, Y BUSCA, CON SU PARTICIPACION, LA CONSECU- CION Y/O SOLUCION DE LOS MISMOS.	18 21 24

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.-	DESCUIDA LA OBSERVANCIA IMPRACTICA DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES.	4 6 8
2.-	CUIDA QUE SE OBSERVEN DEBIDAMENTE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES.	8 10 12
3.-	OBSERVA CUIDADOSAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES, Y LAS INTERPRETA EN FORMA ADECUADA.	12 14 16

NECESIDAD DE SUPERVISION		
1.-	REQUIERE DE SUPERVISION CUIDADOSA Y FRECUENTE, ASI COMO DE EXPLICACIONES AMPLIAS SOBRE LOS OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO.	8 12 16
2.-	SU SUPERVISOR INTERVIENE PARA PLANEAR, COORDINAR Y ORGANIZAR SU TRABAJO, O PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DEL MISMO.	16 20 24
3.-	ES SUPERVISADO OCACIONALMENTE; PUEDE MANEJAR CUALQUIER PROBLEMA DE SU AREA O FUERA DE ELLA CON INTERVENCION MINIMA DE SU SUPERVISOR.	24 28 32

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

PT

ACTITUD HACIA LA INTEGRACION		
1.-	SUBORDINA LOS OBJETIVOS DEL GRUPO HACIA SU AREA.	6 9 12
2.-	SIEMPRE ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR COLABORACION O AYUDA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.	12 15 18
3.-	ESTA PERFECTAMENTE IDENTIFICADO CON LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DEL GRUPO, Y BUSCA, CON SU PARTICIPACION, LA CONSECUACION Y/O SOLUCION DE LOS MISMOS.	18 21 24

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
1.-	DESCUIDA LA OBSERVANCIA IMPRACTICA DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES.	4 6 8
2.-	CUIDA QUE SE OBSERVEN DEBIDAMENTE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES.	8 10 12
3.-	OBSERVA CUIDADOSAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS VIGENTES, Y LAS INTERPRETA EN FORMA ADECUADA.	12 14 16

NECESIDAD DE SUPERVISION		
1.-	REQUIERE DE SUPERVISION CUIDADOSA Y FRECUENTE, ASI COMO DE EXPLICACIONES AMPLIAS SOBRE LOS OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO.	8 12 16
2.-	SU SUPERVISOR INTERVIENE PARA PLANEAR, COORDINAR Y ORGANIZAR SU TRABAJO, O PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DEL MISMO.	16 20 24
3.-	ES SUPERVISADO OCACIONALMENTE; PUEDE MANEJAR CUALQUIER PROBLEMA DE SU AREA O FUERA DE ELLA CON INTERVENCION MINIMA DE SU SUPERVISOR.	24 28 32

PARA CALIFICAR CADA FACTOR ENCIERRE EN UN CIRCULO LA CIFRA SELECCIONADA Y EFECTUE LA SUMA TOTAL EN LA ULTIMA HOJA.

INICIATIVA		PT
1.-	POCAS VECES SUGIERE MEJORAS A LAS PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SU AREA.	8 12 16
2.-	CON FRECUENCIA SUGIERE CAMBIOS A LOS PROCEDIMIENTOS DE SU AREA, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	16 20 24
3.-	CONTINUAMENTE SUGIERE INNOVACIONES ADECUADAS A LOS PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES, PARA OBTENER REDUCCION DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	24 28 32

ALCANCE DE METAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS		
1.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA PARCIAL O FUERA DE TIEMPO.	14 21 28
2.-	ALCANZA SUS OBJETIVOS EN FORMA ADECUADA Y EN EL TIEMPO ESPERADO.	28 35 42
3.-	ALCANZA LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO EN UN GRADO SUPERIOR A LO ESPERADO. SUS RESULTADOS SON MUY CONVINCENTES Y DE GRAN TRASENDENCIA.	42 49 56

TOTAL DE PUNTOS		
Nota: Anota el resultado de la suma en el cuadro correspondiente en la hoja que corresponda a su calificación y así obtendrá la calificación final.		

DE LAS HOJAS DE CALIFICACION DE MERITOS

Después de haber presentado dicho modelo de calificación de méritos, presento una explicación del sistema sugerido en la calificación y valorización de las mismas:

Para los casos de las tablas en las que el nombre del puesto se describe al pie de la misma, se detallan una serie de cualidades o características a evaluar en la persona, dentro de las mismas existe una puntuación en números o valores en función de dichas características, las cuales al momento de ser evaluadas, se determinará en base al parámetro en dónde el evaluador o consultor consideren que se sitúe la capacidad o grado de mérito de la persona que está siendo evaluada.

Al finalizar la evaluación, existe un tabulador de la calificación del desempeño, donde existen 5 categorías distintivas de la descripción eficiente, medianamente eficiente, e ineficiente de la persona evaluada según sea el caso, en la que en cada una de esas características existen rangos de puntuaciones acumuladas en las que según el número de puntos acumulados en toda la evaluación se ubicará a las personas, por ejemplo, si en el cuadro donde el grado de calificación es satisfactorio el rango de puntos es de 96 a 106, y la persona acumuló 100 puntos, es obvio que se situará en el grado de calificación que lo describa como un desempeño satisfactorio. O bien, si acumula un mayor o menor número de puntos, se ubicará por sí mismo, en el rango acumulado de puntos obtenidos en su evaluación.

EVALUACION DE LA CALIFICACION

Antes de hacer un informe, el evaluador tendrá que haber determinado, o mejor dicho, tener establecido el objeto de la misma; es decir, que fines pretende alcanzar, y si su fin es el de conocer en intervalos de tiempo previamente delimitados, el desempeño de la persona en forma individual, al mismo tiempo ser comparativa con otras, es decir, que evalúe de igual manera a dos personas simultáneamente y comparar los resultados. También saber si tiene el fin de evaluar para dar pie a una posible promoción a puestos de mayor jerarquía. Inclusive, es algo que poco se ha mencionado en el contenido de éste trabajo, pero una de las metas o fines en la elaboración de la calificación de méritos, es el de determinar asignaciones de sueldos a los trabajadores, pero poco se ha mencionado sobre esto, debido a que se sale un poco del esquema u objetivos que se pretenden solucionar en esta investigación.

Se habla de que éstos sistemas tienen espacios de tiempo relativamente cortos en su aplicación, es decir, éstos se pueden si así se desea, ser aplicables cada tres, cada seis o cada nueve meses, o hasta a veces cada doce meses, de acuerdo claro está, a las necesidades de quienes los apliquen. En éste caso yo recomendaría que se llevarán a cabo cada año; primero porque hay que medir el desempeño de todos los empleados en cuestión, y segundo debido a que por medio de ellos lograremos determinar en cada cambio de gobierno de acuerdo a sus aptitudes, quienes se quedan y quienes se irán según sea el caso.

CONCLUSIONES PREELIMINARES

De acuerdo a que el caso que me fue asignado, describe la inquietud de una institución que de igual manera atañe y preocupa a otras más similares en su género, por darle una propuesta de solución a una problemática existente. Hago especial mención, a que las características aquí evaluadas, en cierta forma se asemejan a la de tres categorías de puestos que se me dan como referencia para partir de una manera general, para el diseño de un modelo que sirva para evaluar el desempeño humano o laboral; es importante dejar bien claro, que si bien es cierto que la institución o dependencia de gobierno que me asigno el caso práctico fué la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas del Estado (SAHOPE), también es cierto, que en la descripción y planteamiento de dicha problemática fué de que su intención es la de que ésta investigación contemplará o fuera resuelta desde un punto de vista generalizado; ya que como ya he mencionado anteriormente, el problema descrito lo tienen todas las instituciones de ésta índole, y que se ven regidas bajo la misma Ley de Servicio Civil. Por lo que dicha elaboración y presentación del modelo para la calificación de méritos, no particulariza en especial a una sola, sino que debido a los parámetros delimitados, se extiende en forma general.

CONCLUSION FINAL

Los puntos expuestos a tratar en el seguimiento y resolución de éste caso práctico, en realidad atañen a una problemática real existente; aunque la esencia fundamental de los objetivos que se pretenden lograr son un tanto difíciles de alcanzar, no con ésto me refiero al hecho de llevar a cabo una buena implantación de los métodos aquí presentados, sino al hecho de que se tendría que derogar o modificar en cierta forma el contenido del Artículo 8, de la Ley de Servicio Civil, que habla acerca de la inamovilidad de los empleados de base, discriminando con ello, a la categoría de los empleados de confianza. Considero que para lograr tal fin, ésto es una propuesta muy bien intencionada, y habría que intentar lograr ésto por medio de un planteamiento legal más profundo, basado en fundamentos completamente bien estructurados y concretos ante el Congreso de la Unión, y Cámara de Senadores y Diputados, que son quienes en todo caso se encargan de la promulgación y la legislación de las Leyes que rigen a nuestras instituciones y gobierno en si, y en éste caso en particular mediante el apoyo del Sindicato de los Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios y Dependencias descentralizadas, no sólo de Baja California, sino de todo el país.

Si suponemos que todo ésto es logrado, creo yo que entonces podemos pensar y asegurar que todos aquellos puntos que afectan y tienen al trabajador de confianza en desventaja por protección misma de dicha Ley, contra el trabajador sindicalizado y que son motivo de estudio de la problemática expuesta, llegarían en gran parte, por no mencionar en su totalidad, a solucionar y combatir dichos puntos, como lo son:

I.- El conseguir que el trabajador tenga plena confianza hacía la institución en la cual presta sus servicios.

II.- Plena confianza hacía sus superiores.

III.- Mayor seguridad en el trabajo, es decir, que sienta que su permanencia en la institución va a depender de su trabajo mismo, de sus aptitudes, su desempeño y de los logros que éste tenga en el mismo, y no por motivos meramente de tipo políticos. Con el derecho de ser éste, evaluado de igual forma que todos los demás.

IV.- Que tenga fijamente en su pensamiento el deseo de lograr el desarrollar realmente el servicio de carrera, en la Istitución o Instituciones a las cuales éste perteneriere.

V.- Que los dirigentes o superiores cuenten realmente con aptitudes y conocimientos requeridos para fungir al mando de dichas instituciones, y no por situaciones de tipo político que los acrediten como tales. Es decir que sus características propias y desempeño, sean evaluadas en función de la posesión de recursos humanos plenamente probados; y

VI.- A su vez que los superiores cuenten con los métodos requeridos para facilitar a éstos, la toma de decisiones en cuanto a promociones del personal más apto y requerido en los puestos que tengan bajo su supervisión.

Todo esto claro está, aunado a que no sería logrado sin la implantación de los métodos, sistemas y técnicas mas apropiados para evaluar el desempeño laboral de todo el personal que preste sus servicios a instituciones de ésta índole y que sea sujeto a evaluaciones de éste tipo.

En sí, tengo la ferviente creencia, de que éste trabajo independientemente de que se logre implantar por completo en éstos organismos gubernamentales, cumple con los objetivos para los cuales éste caso me fue asignado para darle solución.

Espero y tengo confianza, en que más allá de ser éste un tema elegido para resolverlo en mi persona como un requisito indispensable para lograr el objetivo más importante para mi en estos momentos, que es el de titularme como profesionista en la carrera de Lic. en Administración de Empresas; de verdad sea éste una costancia de que la problemática expuesta aquí existe, y nos atañe y afecta a todos aquellos en los que en un momento determinado deseemos lograr un servicio de carrera, en cualquier órgano o dependencia gubernamental existente.

BIBLIOGRAFIA

*** ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Autor: Idalberto Chiavenato

Editorial: Mc Graw Hill

Año de publicación: primera copia en Español en 1983.

*** CALIFICACION DE MERITOS**

Autores: Jaime A. Grados, Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro

Editorial: Trillas, tercera edición

Año de publicación: Enero de 1990.

*** ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Autor: Agustin Reyes Ponce

Editorial: Limusa - Noriega, segunda parte

Año de publicación: 1992.

*** LEY DE SERVICIO CIVIL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, MUNICIPIOS E INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DE BAJA CALIFORNIA**

Año de publicación: Período comprendido de (1987 - 1990), bajo el mandato del
H.C. Oscar Baylon Chacon.