

24/99



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"UNA COMPARACION DE DESEMPEÑO LABORAL
ENTRE PERSONAL CONTRATADO POR EL SISTEMA
CONVENCIONAL Y "OTRO SISTEMA" EN UNA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL"**

T E S I N A

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

p r e s e n t a

MARIA GUADALUPE MEDINA ORTIZ



Asesor de Tesina: LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

México, D. F.

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E .

	Página.
INTRODUCCION.....	1.
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	3.
CAPITULO II. ¿QUE SE ENTIENDE POR EVALUACION DEL DESEMPEÑO?	
2.1. DENOMINACIONES.....	6.
CAPITULO III. FINALIDADES Y USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	
3.1. FINALIDADES.....	8.
3.2. USOS.....	10.
3.3. PROPOSITO DE LA (E.D.) PARA LA DEPENDENCIA DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO.....	15.
CAPITULO IV. SISTEMAS Y TECNICAS UTILIZADAS EN LA (E.D.)	
4.1. SISTEMAS.....	18.
4.2. TECNICAS.....	22.
4.3. CARACTERISTICAS DE LA TECNICA DE (E.D.) UTILIZADA EN LA DEPENDENCIA DE ESTUDIO..	23.
CAPITULO V. METODOLOGIA	
5.1. PROPOSITO.....	26.
5.2. MUESTRA Y DESCRIPCION DE SUJETOS.....	27.
5.3. INSTRUMENTO.....	27.
5.4. ESCENARIO.....	27.
5.5. PROCEDIMIENTO.....	28.
5.6. RESULTADOS.....	30.
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	40.
CONCLUSIONES.....	41.
ANEXOS.....	42.
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	46.

INTRODUCCION.

La Evaluación del Desempeño (E.D.) de los empleados es uno de los principales elementos requeridos por las organizaciones, puesto que es mediante esta técnica de la Psicología del Trabajo, que se obtiene la información de los logros alcanzados por los empleados en el puesto que se les asignó.

Algunas razones de ser de la (E.D.) de los trabajadores es la de disponer de una base firme para mejorar su desempeño ya sea a través de consejos para comprender sus limitaciones, para reubicar al personal, el contar con mano de obra altamente calificada y de esta manera elevar la productividad de las organizaciones; por lo tanto es importante que todas las organizaciones cuenten con un plan de Evaluación del Desempeño adecuado, como un medio normalizado para determinar cuan satisfactoriamente cumple el empleado con los objetivos específicos de la tarea para la cual se ha contratado, además de determinar el nivel de satisfacción con que realiza su tarea.

Para cumplir con todo lo anterior la (E.D.) deberá ser -- realizada por personal capacitado.

El objetivo específico de esta investigación fué el de hacer un análisis de correlación entre: el desempeño de los empleados en una Dependencia Gubernamental (cuyo nombre se omite por ética profesional) y el Sistema empleado en la contratación del personal. El primero denominado "Sistema Convencional" y el segundo "Otro Sistema".

La forma en que se estructuró el trabajo fué la siguiente:

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes que ha tenido la (E.D.) y la importancia que ha ido tomando a la actualidad ya a una forma más estructurada y objetiva para llevar a cabo dicha (E.D.).

En el segundo capítulo se mencionan algunas denominaciones que citan diferentes autores de la (E.D.), similares entre sí; así mismo se indica lo que se concluye de dichas denominaciones y el término más idóneo para el desarrollo del presente trabajo.

En el tercer capítulo se mencionan las finalidades para las cuales se creó la (E.D.), presentándolas de acuerdo a dos tipos; se indica así mismo los objetivos específicos que persiguen tanto las organizaciones, los supervisores y los trabajadores. Se presentan también los diferentes usos que se le puede dar a la (E.D.)

En el capítulo 4 se hace referencia a los diferentes sistemas y técnicas que se pueden llevar a cabo para la (E.D.) de los empleados, haciéndose referencia a cual se lleva a cabo en la Dependencia donde se realizó el estudio.

En el capítulo 5 se presenta la metodología que se llevó a cabo para la realización del estudio mencionándose el propósito, la muestra con la que se trabajó, el instrumento utilizado para obtener la información de los datos, el escenario, el procedimiento y los resultados que se obtuvieron.

Al finalizar el trabajo se mencionan las conclusiones a las que se llegaron, así como algunas limitantes y sugerencias que se le hacen a la Dependencia para que en un futuro la (E.D.) de los empleados sea llevada a cabo de una manera más objetiva.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Desde épocas muy antiguas se ha venido realizando la Evaluación del Desempeño de las personas; sin embargo la mayor parte de las evaluaciones se realizaban de manera ocasional y no sistemática. - En cambio en la actualidad ya se han implantado programas de Evaluación del Desempeño que contiene objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. (1)

Según Jaime Grados⁽²⁾ uno de los pioneros en esta área - (E.D.) fue Roberto Owen, quien 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 a cada empleado le era asignado un libro y en él 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.

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 se realizaron hasta entonces, la moderna Psicología del Trabajo 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, y como consecuencia 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. Fué así también como Winslow Taylor trabajando como ingeniero en jefe de la industria Midvale Iron Works señaló que: mientras que 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 a los límites de eficiencia de los trabajadores. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en 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 para incrementar la producción. Con base en los estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de evaluación de los individuos de manera sistematizada que son:

- 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.

Con todo, en la actualidad la Evaluación del Desempeño es parte integrante de las actividades del Psicólogo del Trabajo ya que le sirve para poder llevar un sistema de valoración para poder conocer si se cumple o no con el rendimiento y eficiencia laboral, con el objeto de conocer aquellos factores que determinan el desempeño de cada persona de la organización ya sea para mejorarlo y/o mantenerlo. Esta valoración sistemática de la perfección del trabajo del empleado

es realizarlo comúnmente por sus superiores o bien por alguna persona debidamente acreditada en el conocimiento de los estándares de cantidad y calidad del empleado en cuestión. Generalmente dicha evaluación se incorpora al expediente personal del empleado y constituye parte del -récord utilizado por las autoridades superiores para en un caso ver un posible ascenso, traslado o despido del individuo⁽³⁾ y en otro caso para promover las necesidades de capacitación.

CAPITULO II.

QUE SE ENTIENDE POR EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 DENOMINACIONES:

A continuación presento algunas definiciones de Evaluación del Desempeño de varios autores que van a variar de acuerdo a cada organización, al uso que se le da a los objetivos particulares que se persigan en cada caso. También se hace referencia que para el presente trabajo el término más adecuado es el de "Evaluación del Desempeño".

Las denominaciones que se encuentran con mayor frecuencia son:

- . Calificación de Méritos.
- . Evaluación del Desempeño.
- . Apreciaciones del empleado.
- . Registro de ejecución.
- . Evaluación de la actuación.
- . Reporte de desarrollo.
- . Programa de Evaluación de Recursos Humanos.

Por Calificación de Méritos para Jaime Grados se entiende de la evaluación del mérito de conductas exclusivamente positivas dentro de la organización, o comportamiento que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que ocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa⁽²⁾.

Para el autor Arias Galicia, la Calificación de Méritos

se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, sentido de colaboración, etc.(6)

Para Werther, Jr. William B, el término que maneja es el de Evaluación del Rendimiento, entendiéndolo como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.(4)

Ghiselli, E., y Brown W., lo denominan Medición de la Pericia en las Tareas, refiriendo que es el procedimiento que se utiliza para medir el grado del buen éxito de los trabajadores en la ejecución de deberes y responsabilidades pertinentes en la tarea.(5)

En relación a lo anterior el término de Calificación de Méritos y Rendimiento no los considero los más adecuados ya que ambos hacen énfasis a conductas positivas de los empleados, sin tomar en cuenta de que si existe una conducta negativa se puede superar capacitando al personal para que se obtengan mejores resultados en su desempeño.

Por lo tanto, para el presente trabajo la Evaluación del Desempeño se entenderá como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan la calidad del trabajo desempeñado por sus empleados y que al mismo tiempo sirve para detectar necesidades de capacitación y desarrollo (a parte del análisis de puestos) con el propósito de dar retroalimentación a los empleados y así se pueda determinar cual personal es el más viable para otorgar promociones, ascensos o aumentos de sueldo.

CAPITULO III.

FINALIDADES Y USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3.1 FINALIDADES:

Diversos autores hacen una subdivisión de acuerdo a las finalidades que se persiguen, clasificandolos en dos tipos que son:

- a) Tipo Psicosocial.
- b) Tipo Administrativo.

Desde el punto de vista del Tipo Psicosocial su finalidad es empleada 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, para hacer conocer a los empleados ya sea de manera individual o en grupo el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

Desde el punto de vista del Tipo Administrativo, se puede mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para tipos específicos del puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, cooperación, etc; de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo, para dar aumentos de sueldo que permitan determi

nar a quienes y que proporción les serán otorgados a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo -- y control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos de personal. Además sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía, para fundamentar, elaborar e implementar políticas de personal, para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal. (2) De acuerdo a las finalidades que se persiguen el autor Arias Galicia y Jaime Grados hacen una división de -- éstas en tres objetivos básicos que son:

- . Para la Organización
- . Para el Supervisor
- . Para el Trabajador

El objetivo básico para la Organización es porque va a permitir conocer en el momento necesario a quienes deben darse preferencia -- para otorgar algún ascenso, a quienes rechazar fundamentalmente en los -- períodos de prueba a que se somete a algunos empleados, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. Puede también ser vir de fundamento para detectar necesidades de entrenamiento. (6)

Para el Supervisor el objetivo básico es el de utilizarlo -- como una técnica de evaluación que reduzca peligros tales como subjetividad, generalización y falta de tiempo.

Como coadyuvante para lograr mejores relaciones con sus -- subordinados, más acercamiento y mejor identificación; además ayuda con su opinión cuando se otorgan promociones, aumento de sueldo, transferencias, etc., en las que casi siempre se piden su parecer; otro

aspecto importante es que lo ayudará también a juzgar analíticamente a su personal.⁽²⁾

Para el Trabajador el objetivo básico es que le va a -- permitir conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorar o si se encuentra en su nivel deseable de eficiencia. Estimula su esfuerzo ya que lo ve compensado con el reconocimiento de sus -- superiores.⁽⁶⁾

3.2 USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El uso de la Evaluación del Desempeño resulta particularmente eficiente cuando se prevee algún tipo de modificación importante, por ejemplo, si se ha de automatizar parcialmente alguna operación rutinaria. Si se utiliza equipo de procesamiento mecanizado de datos, se puede predeterminar el equipo de staff de proceso de datos, usando en buena medida las técnicas de medición de tareas.⁽⁷⁾

En referencia a lo anterior el autor Chruđen, Herbert nos menciona otros usos que se le da a la Evaluación del Desempeño y que son:

* Mejoramiento del rendimiento.— La retroalimentación del rendimiento va a permitir a los empleados, gerente y especialistas del personal, intervenir en acciones apropiadas para mejorar el rendimiento mediante la capacitación.

* Ajustes de Compensaciones.— Las evaluaciones del desempeño ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos de sueldo. Muchas empresas conceden parte a todos sus aumentos de sueldo y sus bonificaciones a los méritos de su personal que -

se determinan primordialmente mediante evaluaciones del desempeño.

* Decisiones de Colocación.- Los ascensos y transferencias se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.

* Necesidades de Capacitación y Desarrollo.- Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar

* Planeación y Desarrollo de Carreras.- La retroalimentación sobre el desempeño dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.

* Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos.- Un buen o un mal desempeño implica puntos fuertes o debilidades en el procedimiento de cobertura de vacantes del Departamento de Personal.

* Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La información inadecuada puede producir decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.

* Errores de diseño de empleos.- Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuye a diagnosticar esos errores.

* Igualdad de oportunidades de empleo.- Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado con los empleos asegura que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.

* Desafíos externos.- A veces, el desempeño se ve afectado por factores fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o de otro tipo. Si se descubren por medio de evaluaciones, el Departamento de Personal puede proporcionar ayuda. (1)

Para lograr colocar dentro del contexto las valoraciones del desempeño, resulta útil al principio estudiar el alcance de las aplicaciones de la valoración del desempeño en general, tanto objetiva como subjetivamente. La necesidad de disponer de múltiples enfoques para aquilatar la eficiencia en el empleado resulta evidente en lo que respecta a todas estas aplicaciones con el objeto de obtener el mejor panorama posible del desempeño del empleado.

En relación a lo anterior el autor Siegel, Laurence nos menciona que algunos de los usos en los cuales se hace mayor énfasis son los siguientes:

* El Salario.- Ya que generalmente se supone que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se puede usar la valoración del desempeño como un determinante parcial del salario. Este uso de la valoración del desempeño complementa, pero no invalida, los aumentos periódicos de salario basados en aspectos tales como la antigüedad e los constantes cambios en el índice de costo de la vida.

La mayoría de los empleados desean sentir que la administración reconoce y recompensa sus esfuerzos personales. Un sistema cerrado de salarios en el cual todos los empleados en una labor determinada o en un nivel particular reciben esencialmente el mismo salario reduce la iniciativa individual.

* Las Promociones.- La identificación de los empleados que merecen ser promovidos a una posición de supervisión o a una calificación más alta de trabajo es un problema de considerable significado, con frecuencia se hace énfasis en la antigüedad como criterio para la promoción. La mayor parte de los contratos laborales lo reconoce y especifica que debe ser un factor decisivo para la promoción, únicamente cuando aspectos tales como la habilidad y eficiencia en el trabajo son iguales. La apreciación de los méritos puede ser muy útil para decidir si los que solicitan la promoción están igualmente evaluados -

en otros aspectos que no sean la antigüedad. Estas apreciaciones deben, cuando procede complementarse con la consideración de factores tales como la capacidad, la edad, la salud física y la educación formal.

* Los Despidos.- El uso de la información proporcionada por la apreciación de los méritos cuando se necesita despedir algún empleado, ya sea temporal o permanentemente. Si se hace necesario reducir el número de trabajadores, la administración obtiene un mayor beneficio conservando solamente a los empleados que han demostrado un nivel satisfactorio de eficiencia. Aún cuando se debe tomar en cuenta la antigüedad para los despidos, algunos contratos de trabajo le reconocen la prerrogativa de concederle más valor a la habilidad y capacidad que a la mera tenencia del empleo.

* Transferencias de empleados.- En el caso de personal descontento o deficiente, se le presentan a la empresa dos alternativas. Dichos empleados pueden ser despedidos o transferidos a otro trabajo dentro de la organización. Si se quiere que un traslado sea efectivo, el empleado debe ser transferido a un empleo más acorde con sus capacidades y, por consiguiente, con mayores probabilidades de proporcionarle satisfacción en su trabajo. La evaluación del desempeño puede revelar ciertas capacidades del trabajador que se pueden utilizar con mayor eficiencia en otra posición dentro de la compañía. Los traslados de empleados se hace algunas veces necesarios debido a la creación de nuevas posiciones dentro de la organización o por la ocurrencia de vacantes esenciales en otros empleos en otros departamentos. Probablemente sea necesario que la administración realice una selección de todos los empleados en un grado o clasificación determinado en tales circunstancias, para poder determinar las personas que poseen la habilidad y capacidad requeridas para desempeñar dichas posiciones. La (E.D.) puede ayudar a colocar el personal existente en posiciones que necesitan de transferencias.

* Información de los progresos.— La mayoría de todos — los empleados tienen interés en saber cómo evalúan los supervisores la ejecución del trabajo. El que la (E.D.) se realice y los resultados — se discutan con los empleados individualmente puede ayudar considerablemente a evitar los rumores de despidos o transferencias, etc. Además, un programa de evaluación de los empleados sistemática y sensatamente realizado es algo importante como parte del reconocimiento para el personal.

* Aplicaciones del diagnóstico.— La utilización de la — (E.D.) para fines de diagnóstico está estrechamente relacionada con su uso para informar a los trabajadores lo que los supervisores opinan de ellos. La compañía resulta beneficiada siempre que un empleado se entera de sus virtudes y debilidades en una forma constructiva.

* Adiestramiento durante el trabajo.— Al ampliar el tipo de aplicación del diagnóstico de que hemos hablado antes, es posible que la (E.D.) revele deficiencias de habilidad, conocimientos, o — bien de actitud que se pueden remediar proporcionando al empleado una enseñanza adicional. Además cuando se comparan estas (E.D.) para toda una unidad, sección o Departamento, es posible que el resumen revele — ocasionalmente una área prevaeciente de deficiencia en los empleados.

* Validación de los criterios.— La validación es la fase más crítica. La administración debe tener la absoluta certeza de — que sus procedimientos de selección son los adecuados. (8)

En el capítulo siguiente se mencionan a parte de los usos que se le dan a la (E.D.) anteriormente citados, el propósito fundamental que persigue la Dependencia donde se realizó la investigación

3.3. PROPOSITO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA DEPENDENCIA
DONDE SE REALIZO LA INVESTIGACION

Para la Dependencia donde realicé el estudio la importancia que tiene la (E.D.), está enfocada hacia dos aspectos fundamentales que son:

1. Para otorgar los premios, estímulos y recompensas civiles.
2. Para llevar a cabo los sistemas escalafonarios; nos menciona Mendoza Mtez. y Nieva L.G. que a nivel general éstos dos aspectos son manejados en igual importancia en las dependencias gubernamentales. (9)

Al respecto de los dos aspectos fundamentales para la Dependencia cito los artículos de la Legislación Burocrática Federal que hacen referencia.

1. En lo que respecta a los premios, estímulos y recompensas civiles:

Cap. I, Art. 10.- Esta Ley tiene por objeto determinar las normas que regulan el reconocimiento público que haya el estado, de aquellas personas que por su conducta, actos u obras merezcan los premios, estímulos o recompensa que la misma establece.

Art. 40.- Los estímulos a que se refiere esta Ley se instituyen para servidores del estado, por el desempeño sobresaliente de las actividades o funciones que tengan asignadas; así como por cualquier acto excepcional que redunde en beneficio del servicio al que están adscritos. Estos estímulos podrán acompañarse de recompensas en numerario o en especie, conforme a las prevenciones de esta Ley

Cap. XV. Estímulos y Recompensas., Art. 92.- Los estímulos y recompensas se otorgarán a los servidores públicos seleccionados

dos entre aquellos que prestan sus servicios en las dependencias y entidades cuyas relaciones laborales se rigen por el apartado "B" del Art. 123 Constitucional.

Para el otorgamiento de los estímulos y recompensas que se refiere el párrafo anterior, deberá seleccionarse entre los supervisores públicos y aquéllos que se hayan realizado de alguna de las siguientes acciones:

- A) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- B) Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
- C) Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de la administración pública en general.
- D) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de financiamiento de proyectos o programas.
- F) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprovechamiento máximo de recursos humanos, materiales, y otras aportaciones análogas.
- G) Estudios y labores de exploración, descubrimientos invención o creación de lo técnico o científico que redunden en notorios beneficios para la Administración Pública de la Nación.

Los empleados de confianza podrán participar en los casos establecidos en los incisos B) al G) del presente artículo. (10)

2. EN RELACION AL SISTEMA ESCALAFONARIO:

Título Tercero del Escalafón, Cap. I; Art. 47.- Se entiende por escalafón el sistema organizado de cada dependencia conforme a las bases estableci-

das en este título, para efectuar las promociones de ascensos de los trabajadores y autorizar las permutas.

Art. 50.- Son factores escalafonarios:

- I. Los Conocimientos.
- II. La Aptitud.
- III. La Antigüedad.
- IV. La Disciplina y Puntualidad.

Se entiende:

Por conocimientos.- La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.

Por antigüedad.- El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rigen por la presente ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa, aún cuando la reasignación tuviera lugar por voluntad del trabajador.

Art. 51.- Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración de los factores escalafonarios.⁽¹⁰⁾

En el capítulo posterior se mencionan los sistemas y técnicas más utilizados en la (E.D.), así como las características de la técnica que es llevada actualmente en la Dependencia de estudio, esto como parte importante de hacer más objetiva la (E.D.) y de esta manera se pueda contar con una base más firme para el otorgamiento de los premios, estímulos y recompensas, ascensos, traslados, etc.

CAPITULO IV.

SISTEMAS Y TECNICAS UTILIZADAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

4.1 SISTEMAS

Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando para evaluar al personal, es posible clasificarlos desde el punto de vista de la posición que guardan en dos sistemas:

- A) VERTICAL
- B) HORIZONTAL

El Sistema Vertical se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización y consta de dos variantes:

* Descendente: En esta forma es el empleado quien recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma también se le conoce como de aplicación de cascada.

* Ascendente: En esta variante los subordinados califican a su superior inmediato.

En el Sistema Horizontal el procedimiento consiste en que a cada empleado es evaluado por sus compañeros de labores; es decir que el evaluador y el evaluado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Si se clasifica a los sistemas de acuerdo con su estructura pueden agruparse de la siguiente manera: (2)

- .Sistemas de Comparación: - Alineamiento.
 - Comparación pareada o por pares
 - Distribución forzosa o forzada.
- .Sistemas de Escalas: - Continuas
 - Discontinuas.
- .Sistemas de Listas Verificables: - Ponderadas.
 - De referencia.

Los Sistemas de Comparación como su nombre lo indica, este sistema compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- Alineamiento: Aquí el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar se ordena en una lista a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está evaluando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada, su inconveniente estriba en que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación. (2)

- Comparación pareada o por pares: Consiste en hacer una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión, como consecuencia será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que se está determinando quienes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de comparaciones por cada trabajador que se incluye. (6)

- Distribución forzada o forzosa: Este tipo de distribución se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los in

individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones:

- . 10% con puntuación muy inferior.
- . 20% con puntuación inferior.
- . 40% con puntuación media.
- . 20% con puntuación superior.
- . 10% con puntuación muy superior.

Para que resulte práctica la aplicación de este sistema es necesario que el grupo que va a ser calificado sea grande, pues así el calificador queda obligado a distribuir a los individuos en determinada característica utilizando la proporción anterior(2)

Mediante los Sistemas de Escalas se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo de la atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador ó evaluador.(6)

Existen dos tipos de escalas: - Continuas.
 - Discontinuas.

Las continuas es cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible, la desventaja que tiene es que es muy difícil que el evaluador logre una precisión máxima en sus juicios, ya que los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor evaluación.(2)

Las discontinuas son aquellas que tienen divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. Este método de e

valuación, es uno de los más usuales por su fácil manejo, pero tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes ("efecto de halo"), por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro inconveniente es el llamado de "tendencia central", que consiste en considerar a todos los evaluados como promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio. (6)

Los Sistemas de Listas Verificables consisten en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evita el dolo o preferencia por parte de los evaluadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se de cuenta exacta del valor de la calificación que se esta otorgando.

Existen dos clases de Listas Verificables:

- Ponderadas: Estas listas están formadas por las afirmaciones que evalúan el trabajo del empleado, aquí es necesario utilizar la estadística y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar que ésta el peso o la calificación. Al finalizar la lista deberá contener entre 25 y 100 frases. (2)

- De preferencia: La diferencia estriba con la anterior es que estas están formadas por frases reunidas en un grupo de cuatro (tetras) y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable. La forma de evaluar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases, una favorable y otra desfavorable que considere, describen mejor al evaluado. (2) A éste sistema también se le denomina, en ocasiones "método de solución forzada". (6) Algunos autores se han basado en los sistemas expuestos anteriormente para crear nuevas técnicas de las cuales las organizaciones utilizan la que mejor se adapta a sus necesidades, como son:

4.2. TECNICAS:

Las técnicas más comunes son las siguientes:

. Programa de base de hojas de calificación.- Este programa consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que sirvan de guía para comparaciones posteriores con los estándares. La hoja de evaluación debe contener datos básicos del trabajador. La parte principal de esta 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.

. Técnica de evaluación de incidentes críticos.- Esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo basándose en los incidentes críticos, por medio de registros de su actuación, en un tiempo determinado. Para esto se toman en cuenta los incidentes a favor y los incidentes en contra con lo que se hará una evaluación para determinar que tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar la evaluación pertinente al individuo, de esta manera se deduce que se evalúan a los empleados un tanto subjetivamente; sin embargo se puede combinar con alguna otra técnica para obtener mejores resultados.

. Centros de evaluación.- Con esta técnica de trabajo se evalúa el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluados.

. Técnicas de calificación por resultados.- Para que se lleve a cabo esta técnica es indispensable la asignación de metas por alcanzar un período determinado; el procedimiento consiste en que el empleado junto con su supervisor o jefe inmediato, fije los objetivos que pretén de alcanzar y el tiempo para lograrlo. La técnica consta de tres etapas: desarrollo o función, evaluación y retroalimentación.

. Programa a base de entrevistas.— Esta técnica consiste en que para evaluar el desempeño del empleado se lleva a cabo una entrevista de la cual se obtienen datos sobre su actuación y orientación hacia el trabajo. Mediante esta técnica se puede proporcionar:

A) Retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho y hacerle al mismo tiempo ver sus fallas.

B) Dar oportunidades de que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su desempeño. Se puede decir que la entrevista tiene como finalidad detectar el grado de adaptación del trabajador al ambiente laboral de tal manera que obtenemos información sobre el interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, etc.

. Programa mixto a base de hojas de calificación y entrevistas.— Esta técnica sugiere que el jefe, en coordinación con un psicólogo especializado lleve la hoja de evaluación y posteriormente se lleve a cabo una entrevista amplia con el empleado, durante el cual se plantean las evaluaciones que se tienen sobre su desempeño, aunque esta técnica lleva más tiempo se cuenta con más equilibrio y objetividad.⁽²⁾

Otra técnica que nos menciona Milton I. Blum y James C. — Naylor, importante de considerar es la técnica de canastilla de entradas. Recomendada principalmente por Frederick en 1957. La técnica es una evaluación de situación que trata de simular aspectos importantes del trabajo de un ejecutivo. Esta técnica contiene un conjunto específico de casos — problemáticos que se convierten en cierto tipo de prueba estandarizadas — del desempeño utilizada para aproximadamente a la conducta real de un ejecutivo en su desempeño. De hecho, puede considerársele también como una — prueba de personalidad de desempeño bastante elaborada.⁽¹²⁾

4.3. CARACTERISTICAS DE LA TECNICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO UTILIZADA EN LA DEPENDENCIA DE ESTUDIO.

El sistema utilizado para la (E.D.) en la Dependencia de estudio es realizado mediante el sistema vertical en combinación con la técnica de Programa a base de Hojas de Calificación; ya que la evaluación la realiza el jefe con sus empleados anotándose en el instrumento la escala - gráfica valorativa que contiene un número determinado de factores que se miden con base en la asignación de un valor específico para obtener la puntuación total; llevándose dicha evaluación trimestralmente por cada empleado, aspecto que nos menciona Arias Galicia es de importancia tomar en cuenta la (E.D.) se realice en condiciones normales, no menos de dos ni más de cuatro veces al año. Esto no significa que el evaluador no pueda utilizar los registros que mejor le acomoden, para anotar los datos que estime importantes durante el período que transcurra entre una y otra evaluación, a fin de contar con más elementos que sirvan para consignar su opinión y remediar las deficiencias en las que incurrió en evaluaciones anteriores, así mismo es de vital importancia el contar con un plan de (E.D.) como un medio normalizado para determinar cuan satisfactoriamente cumple el empleado la tarea para la cual se ha empleado, para la determinación del nivel de satisfacción con que realiza su tarea, en sí sus objetivos específicos, inmediato y futuro, el tiempo y recursos destinados, considerándose así el que se deba contar con el personal capacitado para llevar a cabo la (E.D.)

El analista o evaluador debe ser muy claro en dos puntos:

1. Debe comprender totalmente el propósito, contenido y objetivos de la tarea cubierta por la persona que esta evaluando, así como el tiempo y recursos asignados para su cumplimiento.

2. Debe comprender cabalmente que sumisión es la de contrastar al hombre con su tarea, y que cualquier factor no asociado con el desempeño del trabajo es irrelevante.

El evaluador debe asegurarse que las normas aceptables de desempeño sean tanto identificadas como comunicadas, esto como retroalimentación para el empleado y que de esta manera se vea motivado con sus resultados.

tados: ya que a menudo se presentan dos problemas con el personal que evalúa y que no está capacitado, dichos problemas son:

- A) La tendencia que muchos supervisores, para evitar el embarazo de criticar o alabar, de hecho, para evitar asumir una posición firme.
- B) La segunda parte se refiere a las enormes diferencias de interpretación de preguntas que pueden ocurrir. (casos en los que una estandarización de significado, producirían resultados claramente mejorados).

Se pueden lograr óptimos resultados en la formación de evaluadores, actuando por dos caminos:

Hay que encarar una apreciación total del proceso de evaluación, cubriendo no solamente el modo en que se lo efectúa, sino también el porqué, y las maneras en que sus resultados afectan tanto al empleado y al supervisor evaluador. Aparentemente la mejor forma de lograr esa comprensión es a través de pequeños grupos de discusión que pueden plantear las dudas individuales, reservas y malentendidos, y sobre la base de casos reales, explicar el verdadero valor de la evaluación. Además de la evaluación general, se puede también dar la experiencia efectiva con el esquema de uso, aprovechando material de estudio que cubre un individuo imaginario, que así puede ser apreciado por cada miembro del grupo. Luego se reúnen y discuten las diversas apreciaciones, para puntualizar las diferencias en informes, generalmente, a diferencias de interpretación.⁽⁷⁾

CAPITULO V.

METODOLOGIA

5.1. PROPOSITO:

El objetivo específico de esta investigación fué el de hacer un análisis de correlación entre: el desempeño de los empleados de una Dependencia de Gobierno y el Sistema empleado en la contratación de personal.

Cabe hacer la distinción de los dos sistemas de contratación empleados en esta Secretaría.

El primero denominado Sistema Convencional; con este sistema nos referimos al procedimiento de contratación estipulado en las Condiciones Generales de Trabajo de esta Dependencia.⁽¹³⁾, el cual nos indica - para que se dé la contratación de un empleado se debe en primera instancia sujetar al proceso de selección establecido.(Anexo 1)

El segundo denominado "Otro Sistema", es aquel que se distingue del anterior en que en primera instancia hay una liberación de requisitos de admisión del solicitante y se dá la contratación y posteriormente (al final) se procede al proceso de selección (al cual debieron sujetarse primero) (Anexo 2).

Las Hipótesis que se establecieron fueron las siguientes:

H₀ No hay diferencias estadísticamente significativas en -

relación al desempeño laboral que presentaron los grupos — de acuerdo al sistema por el cual fueron contratados.

H₁ Si hay diferencias estadísticamente significativas en relación al desempeño laboral que tuvieron los empleados de acuerdo al sistema por el cual fueron contratados, indicando se que el personal contratado por el Sistema Convencional — debería observar un desempeño mayor en relación al personal contratado mediante el "Otro Sistema".

5.2. MUESTRA Y DESCRIPCION DE SUJETOS:

La muestra se constituyó por 30 personas contratadas por el Sistema Convencional y por 30 por el "Otro Sistema", tomándose 10 personas de cada sistema de contratación para cada puesto presupuestal* elegido (intendentes, secretarías y analistas), lo que nos arrojó un total de 60 personas investigadas.

5.3. INSTRUMENTO:

El instrumento que se utilizó para la (E.D.) en los tres — fué el establecido por la Dependencia. (Anexo 3)

5.4. ESCENARIO:

El lugar donde se llevó a cabo la investigación fué: En el

* Por puesto presupuestal se entiende (según la Dependencia) el título y — funciones que se señalan para un empleado en el catálogo de puestos.

Aula de Selección de Personal, cuya capacidad es para 40 aspirantes, dicho lugar depende de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de la Dependencia.

5.5. PROCEDIMIENTO

Se realizó de la siguiente manera:

- A) El personal que constituyó la muestra de investigación, fué elegido — por cuotas y tomándose azarosamente de la nómina 20 sujetos de cada — grupo que fueron contratados entre el año de 1980 a 1986 y que a la fecha continúan laborando. Tomándose como referencia para el estudio el año de 1987.
- B) La evaluación del personal investigado se obtuvo del archivo de la Dependencia de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
- C) Para cada persona investigada se tuvo un total de 4 evaluaciones correspondientes cada una a un trimestre del año de 1987, tomando en cada ocasión y para cada empleado el dato denominado "Evaluación Trimestral". (ver anexo 3).
- D) Los puestos elegidos y el número de personas en cada uno de éstos. Así como el total de personas por sistema de contratación (Sist. Convencional y Otro), se ilustra a continuación:
 - GRUPO I. Intendentes (10 personas Sist. Conv. y 10 Otro Sistema)
 - GRUPO II. Secretarias (10 personas Sist. Conv. y 10 Otro Sistema)
 - GRUPO III. Analistas (10 personas Sist. Conv. y 10 Otro Sistema)

E) El manejo de datos para su análisis se realizó de la siguiente manera: Primero se tomaron las evaluaciones de cada empleado (cuatro por año), sobre los datos que nos arrojó cada factor se sacó la media de las 4 evaluaciones y se multiplicó por el factor B representativo (anexo 3), para que de esta manera se obtuviera el total de evaluación por cada factor al año, por último se trabajó con el total de la sumatoria de los factores (concepto de evaluación trimestral, anexo 3), ésto como primer paso para poder trabajar con el método estadístico utilizado (correlación de Spearman).

Posteriormente estos datos de cada puesto investigado se analizaron mediante el método de coeficiente de correlación de rango de Spearman⁽¹⁴⁾ ya que es una medida de asociación que en este caso de nuestra población nos sirvió para ver si estuvo correlacionada significativamente en relación a las 2 variables que se examinaron*

* Las dos variables con las que se trabajo fueron las siguientes:

La V_i . Corresponidió al Sistema de contratación.

La V_d . Fué el desempeño que tuvieron los empleados.

A continuación presento la fórmula con la que se trabajaron los datos, que como ya se mencionó anteriormente correspondió a rango de Spearman.

$$RHO = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

5.6. RESULTADOS

Se describe a continuación las partes que integran cada una de las tablas estadísticas correspondientes a cada grupo evaluado:

- A) El primer grupo del personal contratado por el Sist. — Convencional correspondió a X.
- B) El segundo grupo del personal contratado por el "Otro Sistema", correspondió a Y.
- C) Se obtuvieron rango de X y rango de Y.
- D) El siguiente dato (D) se obtuvo de la diferencia de rango X y Rango Y.
- E) Posteriormente se elevó D a la segunda potencia y se obtuvo el dato de la tabla D^2 , así mismo se obtuvo la sumatoria de este dato.
- F) Por último el dato de la sumatoria de D^2 se trabajó con la fórmula de Spearman.

Las tablas se presentan en el siguiente orden:

- Tabla 1. correspondiente al grupo I. Intendentes.
- Tabla 2. correspondiente al grupo II. Secretarias.
- Tabla 3. correspondiente al grupo III. Analistas.

TABLA I.

GRUPO I. PUESTO: INTENDENTE.

Sistema Convenc.	Rango X	"Otro Sist."	Rango Y	D	D ²
815	1	649	7	-6	36
804	2	694	5	-3	9
774	3	705	3	0	0
773	4	612	8	-4	16
767	5	593	9	-4	16
751	6	558	10	-4	16
749	7	702	4	3	9
730	8	718	2	6	36
680	9	658	6	3	9
664	10	787	1	9	81

$$\sum D^2 = 228$$

El resultado obtenido fué de $- .38$

Análisis de Resultados:

La correlación entre el Sistema Convencional y el "Otro Sistema" con respecto al desempeño laboral observado en ésta tabla (puesto: - intendente) fue de $- .38$, indicándose que el nivel de significancia con -- que se trabajó fué de $.05$.

Los resultados obtenidos nos indican que no existió una co rrelación significativa en los dos grupos, por lo cual aceptamos nuestra H_1 la cual nos dice que sí existen diferencias en relación al desempeño -- que presentó cada grupo.

El grupo contratado por el Sistema Convencional tuvo un desempeño más alto en relación al personal contratado por el "Otro Sistema".

A continuación presento la gráfica representativa de las calificaciones obtenidas por los empleados de acuerdo a los dos sistemas de contratación, observándose claramente en ésta gráfica la diferencia exis-- tente entre los dos grupos.

DESEMPENO

1000
975
950
925
900
875
850
825
800
775
750
725
700
675
650
625
600
575
550
525
500

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 SUJETOS

SISTEMA CONVENCIONAL

OTRO SISTEMA

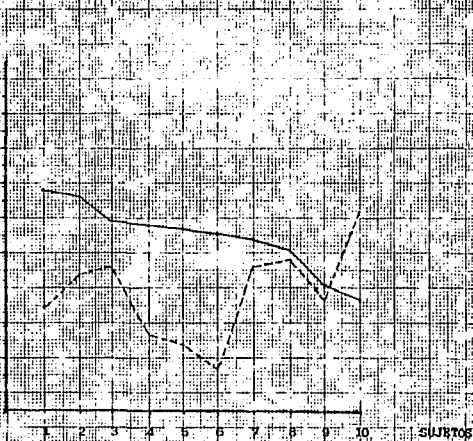


TABLA II.

GRUPO II. PUESTO: SECRETARIAL

Sistema Convenc.	Rango X	"Otro Sist."	Rango Y	D	D ²
931	1	810	6	-5	25
920	2	854	3	-1	1
895	3	817	5	-2	4
883	4	772	7	-3	9
870	5	877	1	-4	16
856	6	834	4	2	4
831	7	605	10	-3	9
827	8	760	8	0	0
817	9	651	9	0	0
814	10	858	2	8	16

$$\sum D^2 = 284$$

El resultado obtenido fué de .50

Análisis de Resultados: La correlación entre el Sistema Convencional y el "Otro Sistema" con respecto al desempeño laboral observado en esta tabla (puesto: Secretarial) fué de .50, indicándose que el nivel de significancia con que se trabajó fué de .05

Los resultados obtenidos nos indican que no existió una correlación significativa con respecto a los dos grupos, por lo cual se acepta nuestra H_1 la cual nos dice que sí existen diferencias en relación al desempeño que presentó cada grupo.

El grupo contratado por el Sistema Convencional tuvo un de desempeño más alto en relación al personal contratado por el "Otro Sistema".

A continuación presento la gráfica representativa para el puesto secretarial de las calificaciones obtenidas por los empleados de acuerdo a los dos sistemas de contratación, observándose claramente en ésta gráfica la diferencia existente entre los dos grupos.

GRAFICA DEL PUESTO SECRETARIAL

DESARROLLO

1000
975
950
925
900
875
850
825
800
775
750
725
700
675
650
625
600
575
550
525
500

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SUETOS

SISTEMA CONVENCIONAL

OTRO SISTEMA

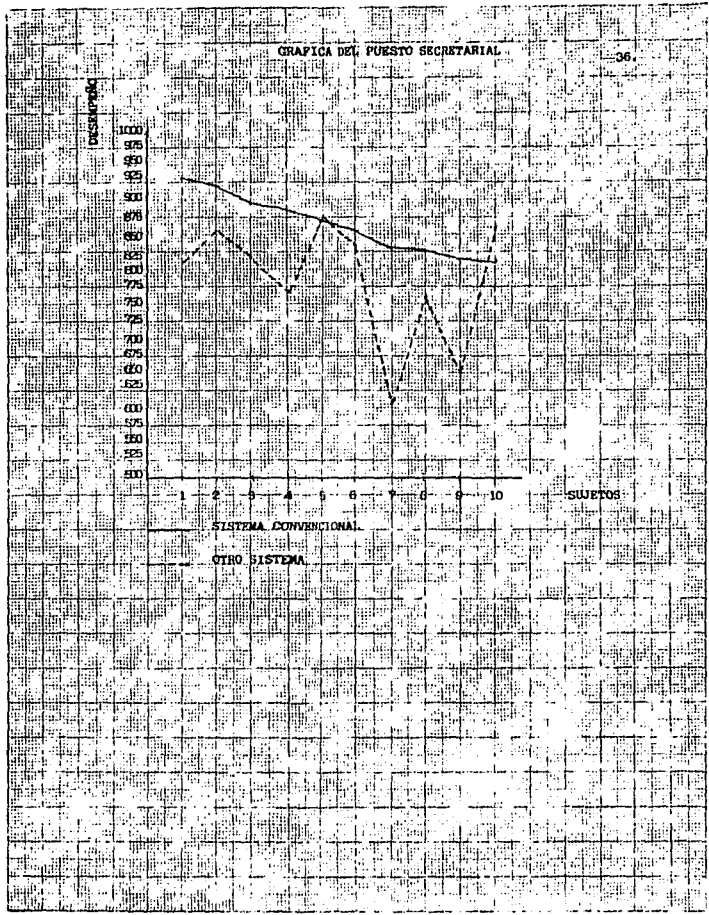


TABLA III.

GRUPO III. PUESTO: ANALISTA

Sistema Convenc.	Rango X	"Otro Sist."	Rango Y	D	D ²
998	1	865	1	0	0
933	2	670	9	-7	49
927	3	791	4	-1	1
896	4.5	761	6	-1.5	2.25
896	4.5	743	7	-2.5	6.25
877	6	655	10	-4	16
870	7	828	3	4	16
837	8	790	5	3	9
812	9	844	2	7	49
683	10	715	8	2	4

$$\sum D^2 = 152.5$$

El resultado obtenido fué de .08

Análisis de resultados: La correlación entre el Sistema Convencional y el "Otro Sistema" con respecto al desempeño laboral observado en esta tabla (puesto: Analista) fué de .08, indicándose que el nivel de significancia con que se trabajó fué de .05

Los resultados obtenidos nos indican que no existió una correlación significativa con respecto a los dos grupos, por lo cual se acepta nuestra H_1 la cual nos dice que sí existen diferencias en relación al desempeño que presentó cada grupo.

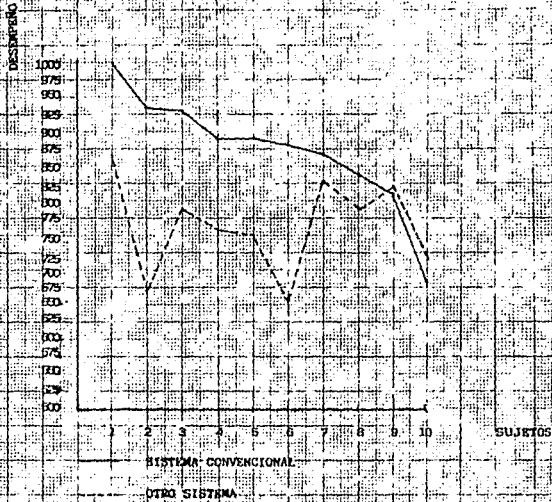
El grupo contratado por el Sistema Convencional tuvo un desempeño más alto en relación al personal contratado por el "Otro Sistema".

A continuación presento la gráfica representativa para el puesto de analista de las calificaciones obtenidas por los empleados de acuerdo a los dos sistemas de contratación, observándose claramente en ésta gráfica la diferencia existente entre los dos grupos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

GRAFICA DEL PUESTO DE ANALISTA

39.



LIMITACIONES Y SUGERENCIAS:

Antes de mencionar las conclusiones del presente trabajo se ha creído conveniente hacer mención del obstáculo primordial con el que me encontré y que considero es importante tomarlo en consideración para que - en un futuro la (E.D.) de los empleados que se lleva a cabo en la Dependencia de estudio se realice más objetivamente.

El obstáculo fué que me encontré con una barrera por parte del Departamento de Evaluación y Proyectos de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, cuyo Departamento es el que elaboro el instrumento para llevar a cabo la (E.D.) ya que no se me facilitó la información del análisis del instrumento. El único documento oficial sobre el cual pude recabar "información" y únicamente como antecedente del llenado del instrumento fué en el "Plan Anual de Trabajo" del año de 1985 (fecha a partir de la cual fungió la (E.D.) de una manera oficial), observándose a la vez el desconocimiento por parte de los evaluadores del análisis del instrumento.

Por lo anteriormente expuesto se sugiere que en un futuro - el personal que sea contratado por "ésta" Dependencia lo haga por medio del Sistema Convencional ya que de esta manera se tendrá un índice mayor de probabilidad de que ése personal tendrá un mayor desempeño laboral; así - mismo se recomienda el que se capacite al personal encargado de llevar a - cabo la (E.D.) y se les dé la información de la ponderación de los factores que se tomaron en cuenta en el instrumento de evaluación, ya que de esta manera la (E.D.) se realizará de una manera objetiva lo que redundará - en que el personal elegido para recibir algún premio, estímulo, recompensa etc, sea áquel que haya tenido un mejor desempeño laboral.

CONCLUSIONES:

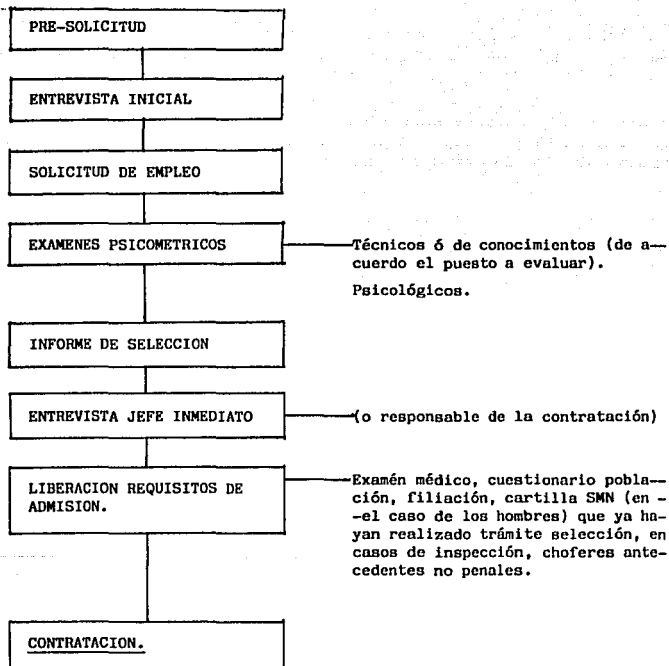
La conclusión a la que se llegó es que a la fecha no se ha evaluado objetivamente el desempeño de los empleados en la Dependencia de estudio, por otra parte al analizar los datos estadísticamente de cada grupo investigado se encontró que en los tres puestos no existió correlación significativa en relación al desempeño del personal que fue contratado mediante el Sistema Convencional y aquel contratado por el "Otro Sistema" por lo que se acepta la H_1 que es la que nos indicó que sí hay diferencias en el desempeño del personal contratado bajo éstas dos variantes enunciadas:

1. El personal contratado mediante el Sistema Convencional se desempeña mejor que el personal que fué contratado mediante el "Otro Sistema" que de hecho corresponde en su mayoría al personal que es "recomendado".
2. El personal contratado por "Otro Sistema" (selección por recomendación y contratación sin que influyan los resultados de las evaluaciones psicométricas) tiene un menor desempeño en relación al personal contratado por el Sistema Convencional.

ANEXOS:**ANEXO I. SISTEMA CONVENCIONAL.****ANEXO 2. "OTRO SISTEMA"****ANEXO 3. FORMATO: INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO.**

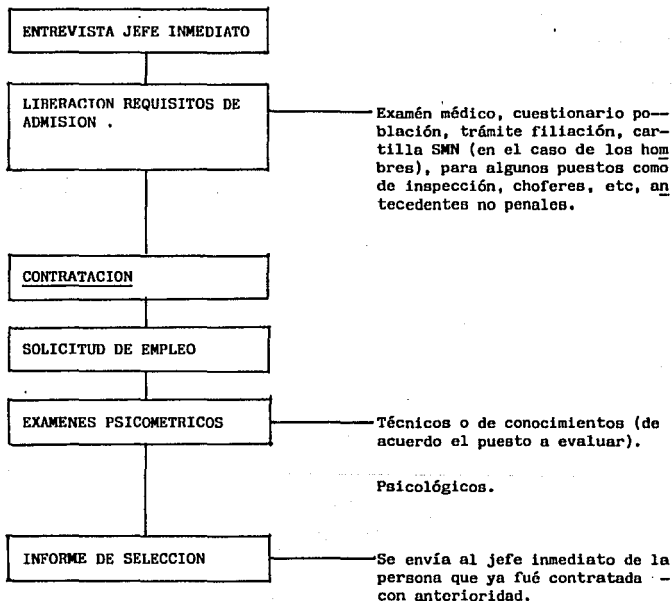
ANEXO 1.

SISTEMA CONVENCIONAL.



ANEXO 2.

"OTRO SISTEMA".



ANEXO 33.

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE ANALISIS Y PROYECTOS
 EVALUACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL⁴⁵.

DIRECCION:
 SUDDIRECCION:
 DEPARTAMENTO:

NOMBRE:
 NOMBRE DEL PUESTO PRESUPUESTAL:

CONCEPTO	A	B	C	D
	CALIFICACION DE 1 A 10	FACTOR REPRESENTATIVO	EVALUACION	
- CONOCIMIENTOS		9		
- EXPERIENCIA		9		
- INICIATIVA / CREATIVIDAD LABORAL		9		
- CALIDAD DE TRABAJO		10		
- CANTIDAD DE TRABAJO		8		
- RESPONSABILIDAD	COOPERACION	10		
	DEDICACION			
	OPORTUNIDAD			
- TRABAJO EN EQUIPO		9		
- RELACIONES CON SUS SUPERIORES		6		
- RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS		6		
- RELACIONES CON TERCEROS		6		
- DISCIPLINA		6		
- ASISTENCIA		6		
- PUNTUALIDAD		6		
EVALUACION TRIMESTRAL			33	

- POTENCIAL PARA ASUMIR RESPONSABILIDADES SUPERIORES

APTO NO APTO

OBSERVACIONES:

RESPONSABLE DE LA EVALUACION:

NOMBRE: _____

FIRMA: _____

FECHA DE EVALUACION

DIA MES AÑO

6.6.87

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Chruden, Herbert, J., y Sherman, Jr. Arthur W. (1965), Adminis^o tración de Personal, México, D.F., Edit. Compañía Editorial Continental, S.A.
- (2) Grados, Jaime A., Beutelspacher, Otto y Castro M.A. (1980), -- Calificación de Méritos, Evaluación de la Conducta Laboral, México, D.F., Edit. Trillas.
- (3) Tiffin, Joseph, Mc Cormick, E.J. (1959), Sicología Industrial, - New York, N.Y., Edit. Diana.
- (4) Werther, William B., Jr., y Keith Davis (1966), Dirección de Personal y Recursos Humanos, México, D.F., Edit. Mc. Graw Hill.
- (5) Ghiselli, E., y Brown W. (1959), Psicología Industrial, México, D.F., Edit. Letras.
- (6) Arias Galicia, Fernando (1975), Administración de Recursos Humanos, México, D.F., Edit. Trillas.
- (7) Mc Beath, Gordon, (1984), Organización y Planeación de Recursos Humanos, México, D.F., Edit. Logos Consercio, Editorial, S.A.
- (8) Siegel, Laurence (1965), Psicología Industrial, Buenos Aires, Argentina, Santiago de Chile, Chile, Edit. CECSA.

- (9) Mendoza Martínez, P., y Nieva López, G. (Tesis 1988), La Administración de Recursos Humanos en una Dependencia del Sector Público Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- (10) Trueba Urbina, A., y Trueba Barrera J. (1986), Legislación Burocrática Federal, México, D.F., Edit. Porrúa.
- (11) Romero Betancourt, Samuel (1977), Análisis y Evaluación de Puestos, México, D.F., Edit. CECSA.
- (12) Milton, I. Blum - James C. Naylor (1977), Psicología Industrial - México, D.F., Edit. Trillas.
- (13) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1980), Condiciones Generales de Trabajo - Oficialía Mayor.
- (14) Siegel, Sidney (1970), Estadística no Paramétrica, México, D.F., Edit. Trillas.
- (15) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (1985), Plan Anual - de Trabajo, D.G. de Administración y Desarrollo de Personal.