



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN.**

RECURSOS HUMANOS

**"PROPUESTA DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS ENCUESTADORES EN EL ÁREA METROPOLITANA
DE LA CIUDAD DE MÉXICO. (UN ESTUDIO EN LA
PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR)".**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

ANGELICA CABRERA MORALES.

ASESOR: Dr. JOSE VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario Recursos Humanos "Propuesta de un método de evaluación de desempeño para elevar la productividad de los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México. (Un estudio en la Procuraduría Federal del Consumidor)".

que presenta la pasante: Angelica Cabrera Morales

con número de cuenta: 9129408-1 para obtener el título de Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

M.A. María Teresa Muñoz García

III

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

IV

Dr. José Vili Martínez González

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Quien me ha dado la oportunidad de vivir todos estos años;
Quien me ha bendecido al ser parte de una bella familia;
Quien me ha llenado de valor para seguir en la vida y luchar;
Quien me ha procurado con una profesión y un trabajo; y
Porque se que seguirá siendo el ángel de mi guarda...

¡Gracias!

A mis padres:

Por el hecho de haber sido concebida en un seno familiar lleno de amor, comprensión, y respeto. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, para llegar a ser una persona de bien. Porque sin ellos no podría llegar hasta donde estoy; por ello y por mucho más.....

¡Gracias!

A mi hermano:

A quien me ha apoyado en todo momento
y en todo lugar, y por su gran sinceridad.

¡Gracias!

A las personas cercanas a mi vida:

A quienes me tienen en un lugar especial, por animarme en los momentos de decadencia y por estar conmigo en todo momento.

¡Gracias!

A mi jefe y compañeros:

Por su apoyo y comprensión.

¡Gracias!

A la Universidad:

A quien le estoy agradecida por darme un espacio dentro de sus aulas, para mi formación Académica.

¡Gracias!

A mi asesor y coasesores:

Por brindarme su valiosa guía para la
elaboración de mi tesina....

¡Gracias!

A mis profesores de la facultad:

Por todos los conocimientos que me
transmitieron para mi formación
académica y por la amistad que me
brindaron...

¡Gracias!

SEPTIEMBRE 2002

ÍNDICE

PROTOCOLO

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I.

LA SUPERVISIÓN Y SU FUNCIÓN

1.1	Definición	2
1.2	Concepto	2
1.3	Antecedentes	3
1.4	Importancia	7
1.4.1	Funciones o roles de Supervisión	10
1.4.2	Cualidades o características de un Supervisor	13
1.5	Tipos de Supervisión	18
1.6	El Supervisor y el Proceso Administrativo	24

CAPÍTULO II.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1	Concepto	27
2.2	Importancia de la Evaluación del Desempeño	28
2.2.1	Problemas con los que se enfrenta un evaluador	31
2.2.2	¿Quién realiza las evaluaciones formales del desempeño?	34
2.3	Métodos para Evaluar el Desempeño	35
2.3.1	La entrevista de evaluación	44

2.3.2	Premiación del desempeño	45
-------	--------------------------------	----

CAPÍTULO III.

MOTIVACIÓN LABORAL

3.1	Concepto de Motivación Laboral	50
3.2	Teorías Motivacionales	50
3.2.1	Teoría de Abraham Maslow	51
3.2.2	Teoría de David Mc Clelland	54
3.2.3	Teoría de Fredderick Herzberg	55
3.3	La Frustración	57
3.4	La Motivación y su proceso	59
3.5	Importancia de la Motivación Laboral	60
CASO PRÁCTICO		62
CONCLUSIONES		79
BIBLIOGRAFÍA		81

ANEXOS

PROCOLO

TÍTULO:

Propuesta de un método de evaluación de desempeño para elevar la productividad de los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México. (Un estudio en la Procuraduría Federal del Consumidor)

PLANTEAMIENTO:

En la Procuraduría Federal del Consumidor existe un programa enfocado a informar al consumidor en cuanto a la variación de los precios, que tiene como finalidad informar (precios) al consumidor antes de comprar.

Dicho programa se encarga de recopilar información (precios), teniendo a su disposición para desempeñar esta función 54 personas las cuales se encargan de realizar el levantamiento de precios en: Supermercados, Mercados públicos, Tianguis, Centrales de abasto, Tiendas especializadas, etc. A su vez, estas personas se integran en 10 grupos, en cada grupo existe un encargado quien tiene como función la de coordinar a las personas que integran su grupo, así como los recursos materiales que tiene a su disposición. Estos grupos tienen destinado un número de establecimientos que tienen que visitar semanalmente (rutas) para realizar el levantamiento de precios. Para que estas personas puedan realizar dicho levantamiento tienen que seguir ciertos lineamientos (manual de procedimientos) para poder recopilar la información que requiere el programa.

Ahora bien, el supervisor quien es la persona que tiene contacto directo con los encuestadores, no tiene un método que coadyuve a evaluar la productividad que tiene cada encuestador en cuanto al levantamiento de precios, para dicho programa.

¿ Ayudará al supervisor un método para evaluar el desempeño que tienen los encuestadores ?

JUSTIFICACIÓN:

El consumidor a través de los años a tenido la necesidad de ser orientado en varias ramas, una de ellas es guiarlo en cuanto a tomar una decisión adecuada cuando adquiere un producto, hablando de costo y calidad. Pero para poder encausar a este consumidor la información que se le proporciona, esta debe de ser objetiva; entonces, de alguna manera el supervisor tiene que evaluar la productividad de cada encuestador.

Por otro lado, dentro de un periodo de tres años, la dirección únicamente se preocupa por sus clientes externos olvidándose por completo de los internos, para esto, de alguna forma se trata de que a través de este proyecto, se le pueda encausar a la alta dirección la importancia que tiene el factor humano en su dirección.

Todo esto con el fin de:

1. Conocer cuales son los obstáculos que interfieren en el levantamiento de precios, para que el encuestador pueda ser 100% productivo.
2. Tener elementos necesarios cuando en la organización se de una promoción, y no hacerlo a través de favoritismos o prejuicios; esto con el fin de motivar al encuestador.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un método que coadyuve al supervisor a evaluar el desempeño que tienen los encuestadores, en cuanto al levantamiento de precios, con el fin de tener una mayor objetividad en la información que se le proporciona al consumidor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Proporcionar información fehaciente, veraz y oportuna al consumidor, para guiarlo en sus compras.

Coadyuvar al supervisor a conocer el desempeño de cada encuestador; para posteriormente, proporcionar a la Alta Dirección los elementos que se requieran para promociones futuras.

HIPÓTESIS:

H₁ El aplicar un adecuado método de evaluación de desempeño coadyuvará a elevar la productividad de los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México. (Un estudio en la Procuraduría Federal del Consumidor)

H₀ El aplicar un adecuado método de evaluación de desempeño no coadyuvará a elevar la productividad de los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México. (Un estudio en la Procuraduría Federal del Consumidor)

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿ De qué manera el supervisor evalúa la productividad de las personas que tiene a su cargo ?
2. ¿ Cómo se dan las promociones que involucran a los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México ?

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Por mucho tiempo el factor humano es la directriz de toda organización; por ellos, este personaje tiene la necesidad de ser incentivado a través del cumplimiento de su labor dentro de la organización, pero este incentivo se tiene que dar de acuerdo al desempeño que ha tenido durante cierto período dentro de dicho ente.

Cuando al aplicar un incentivo, no interviene una evaluación objetiva, influyendo en ésta algunas desviaciones subjetiva (prejuicios o favoritismos), da como resultado la desmotivación del personal de la organización y por ende el no cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que en este trabajo de investigación se habla de la importancia que tiene el supervisor dentro de una organización, así como las cualidades y funciones que debe de tener dicho personaje.

Por otro lado se van a mencionar algunos métodos de evaluación del desempeño, así como ventajas y desventajas de ellos, sin olvidar las posibles causas y efectos que traen consigo al aplicar un método objetivo y/o subjetivo.

Como penúltimo punto, se hablará de las necesidades de un ser humanos, esto postulado por ciertas teoría, así como las barreras a las que se enfrenta la persona al querer satisfacer sus necesidades.

Y por último se hablará de la propuesta que se le está dando a la empresa seleccionada, la cual consiste en un método de evaluación de desempeño para elevar la productividad de los encuestadores en el área metropolitana de la Ciudad de México, dentro de un Programa que se enfoca a informar al consumidor en cuanto a la variación de los precios. (Un estudio en la Procuraduría Federal del Consumidor)

CAPÍTULO

1

1.1 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN

Para poder adentrarnos en el tema de supervisión, primero debemos conocer cuales son las raíces de la palabra supervisión:

- a) La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. **(Fernández, 1973, p. 135)**

- b) La palabra supervisión deriva de super que significa "sobre" y la palabra latina videre, de la que se deriva la palabra visión, que significa "ver", Supervisar, entonces, significa: ver desde arriba, revisar, vigilar. **(Reyes, 1966, p. 340)**

1.2 CONCEPTO DE SUPERVISIÓN

Para tener una idea más amplia de lo que quiere decir supervisión, se tienen los siguientes conceptos:

- La supervisión es: "La guía y dirección prestada a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les ha asignado". **(Hernández, 1984, p. 352)**

- El supervisor es: "Una persona que observa desde arriba a un grupo de trabajo o un equipo y ayuda a sus miembros a desarrollar un trabajo que cree valor para los clientes". **(Bounds, 1999, p. 6)**

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se puede llegar a la conclusión de que:

- Supervisión es: Guiar, auxiliar y capacitar a un grupo de personas que realizan ciertas actividades que van encaminadas al cumplimiento de metas u objetivos ya trazados.

1.3 ANTECEDENTES

A través de los años, el papel del supervisor ha cambiado muchísimo desde el principio de siglo. Algunas de las razones del cambio pueden deberse a los avances tecnológicos, y en la forma en que el trabajador a tenido que modificar su manera de trabajar debido a este avance continuo. Lo mas importante es que los valores de los trabajadores también han cambiado y los supervisores se han dado cuenta de que los viejos sistemas con que se manejaban al personal ya no sirven.

Ahora bien, para poder conocer mejor la evolución que tuvo el supervisor a través de este tiempo; se tratara de dividir este periodo en tres fases, las cuales son: la administración científica, la administración de las relaciones humanas y la administración de los recursos humanos.

1. **Administración científica.** Al iniciarse el siglo XX el sistema fabril estaba en pleno auge y la principal preocupación de la administración era la de cómo aumentar la productividad del obrero. Los administradores científicos, muchos de los cuales eran ingenieros mecánicos autodidactas, habían entrado a las industrias y ayudaban a los administradores a dirigir las plantas mejorando el flujo de los materiales y el funcionamiento de las máquinas, haciendo estudios de tiempos y movimientos, y otros procedimientos dirigidos a aumentar la eficiencia. Pero el trabajador se consideraba como parte de la máquina.

El concepto más importante de la administración científica era el de tarea, que detallaba con exactitud lo que el trabajador tenía que hacer, cómo debía hacerlo y el tiempo con que contaba para determinarlo. Como resultado de sus esfuerzos, los administradores científicos lograron impresionantes aumentos en la productividad. Estos incrementos trajeron consigo aumentos similares en las utilidades. Los empresarios empezaron a comprender que por medio de la administración científica las operaciones que antes sólo eran marginalmente rentables podían convertirse en empresas altamente rentables.

La administración empezó a aceptar ciertas ideas básicas acerca de los obreros.

- Una de ellas era la de que el individuo promedio necesitaba una cuidadosa capacitación y dirección para poder realizar bien su trabajo; las personas no eran esencialmente muy inteligentes, pero mediante un empleo eficiente del concepto de la tarea, estas deficiencias podían eliminarse.
- Una segunda suposición de la administración consistía en que el dinero era lo que motivaba a los empleados. Muchos administradores científicos desarrollaron sistemas de incentivos salariales mediante los cuales pagaban a los obreros de acuerdo con la cantidad de trabajo que producían.

En esa época los supervisores se veían obligados a mantener a sus subordinados trabajando sin cesar y todo aquel que no lograba cumplir las requerimientos mínimos de su puesto recibía una advertencia al respecto. Cuando un individuo era incapaz de alcanzar el nivel de producción planeado se le despedía.

El papel del supervisor consistía básicamente en vigilar y controlar el rendimiento de los obreros. Eran los propios supervisores quienes debían cuidar el entorno laboral; lo más parecido a una preocupación por el obrero consistía en confirmar que este último comprendiese el plan de incentivos de la compañía y estuviese consciente del riesgo que corría si no lograba alcanzar el nivel de producción deseado.

II. Administración de las relaciones humanas. A medida que la industrialización fue echando raíces, un fuerte movimiento sindical empezó a surgir. Los trabajadores empezaron a darse cuenta de que los sindicatos fuertes podían convertirse en un factor de mucho peso cuando se presentaran a negociar con la administración sus aumentos de sueldos y prestaciones. Pero al mismo tiempo, los valores personales también empezaban a cambiar.

A principios de los años 20, muchos administradores científicos y los antiguos dueños de las empresas habían desaparecido del panorama. Dando así, paso a los nuevos administradores. Estos administradores no estaban convencidos de que las personas trabajaran exclusivamente por dinero; para ellos era obvio que tenían otros propósitos menos aparentes pero igualmente fundamentales. Además, comprendían que en ocasiones la vida laboral era más importante para las personas que el dinero que ganaban trabajando en semejantes condiciones. Una orientación a favor de mejores relaciones humanas empezó a ganar fuerza entre las filas de los administradores.

Entre los principios de los años 20 y principios de los 60, las relaciones humanas desempeñaron un papel importante en la forma en que los supervisores de primera línea manejaban a su personal. Se trataba de un enfoque diferente al que habían empleado los primeros administradores ya que se basaba en la filosofía de que "el dinero por sí solo no motiva a las personas". Esta idea se complementaba con la creencia de que las personas deseaban ser

tratadas mejor y sentir que formaban parte de un equipo. Los trabajadores también esperaban poder cumplir sus necesidades sociales.

En este entorno, el papel del supervisor se amplió. Además de centrar su atención en la asignación y el control de las tareas, ahora el supervisor se preocupaba porque los trabajadores se sintieran útiles e importantes. Además mostraba un mayor grado de seguridad y de confianza en sus subordinados; el supervisor les permitía ejercer una autodirección y un autocontrol limitado a los asuntos rutinarios.

No obstante, se percataron, de que los trabajadores tenían la necesidad de satisfacer su sentido de pertenencia, es decir, el trabajador dejó de ser parte de una máquina de trabajo, ahora necesitaban sentirse parte ya no de la maquina, sino de la organización. A su vez, esto daría lugar a un mejoramiento de la moral, a una reducción de la resistencia a la autoridad formal, y funcionaría como un incentivo para que los subordinados cooperaran en la realización de las labores.

- III. Administración de los recursos humanos.** La era de los recursos humanos tuvo sus principios durante la década de los 60. en contraste con los movimientos de la administración científica y de relaciones humanas que le precedieron, esta última trae consigo un punto de vista diferente sobre los trabajadores, quien representa una ruptura total del pasado.

Los supervisores de hoy consideran que la mayoría de los trabajadores cuentan con la capacidad suficiente para que se les brinde mayor grado de autonomía y que ejerzan un mayor grado de control sobre su propio trabajo.

Se acabo, con la imagen que se tenía del supervisor, ya no era el capataz o el vigilante que no perdía de vista al trabajador, buscando algún tropiezo de él para

llamarle la atención, con este se concluyo de que era un desperdicio de tiempo valioso aplicando esta ideología, dando como consecuencia un mal desempeño por parte de los trabajadores.

1.4 SU IMPORTANCIA

Según Hodgttes: "Los supervisores son administradores de primera línea, responsables directos de la vigilancia de los trabajadores." (Hodgetts, 1989, p. 5)

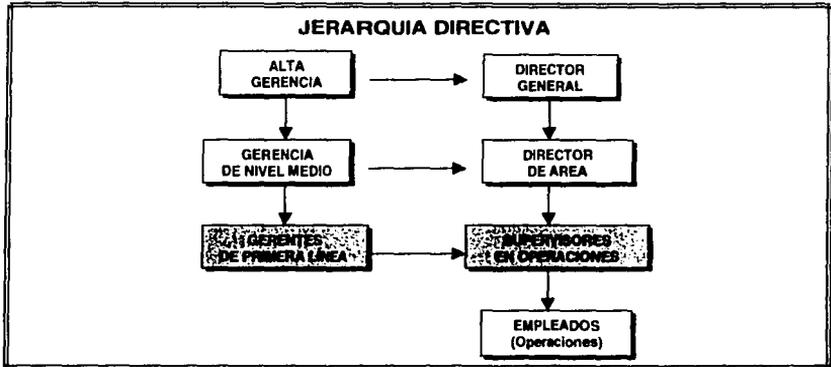
Pero, más que responsables de la vigilancia de los trabajadores, esté es responsable del cómo realizan su trabajo los individuos de una organización.

Entonces, se puede resumir, que el supervisor es conocido como gerente de primera línea, ya que trabaja directamente con los empleados de operación.

Los puestos de estos administradores reciben muchos nombres o títulos diferentes, dependiendo de donde trabaja.

- Jefe de oficina;
- Jefe de control de costos;
- Encargado de grupo;
- Director de seguridad;
- Especialista en capacitación;
- Supervisor auxiliar de servicios;
- Superintendente de materiales.

Para tener una visión más clara referente al nivel jerárquico de un supervisor o gerente de línea en una organización, se presenta el siguiente esquema, donde se da un ejemplo de los niveles en la administración de una organización:



La mayoría de supervisores se promueven a partir de las filas de trabajadores. Para estas promociones es frecuente que se recomiende a los mejores trabajadores. Para los directivos su razonamiento es: los individuos que mejor hacen su trabajo son los más capaces para capacitar o dirigir a los demás en la mejor forma de hacerlo. Pero en ocasiones este razonamiento resulta equivocado. Hay muchos trabajadores muy eficaces en sus puestos que sin embargo carecen de habilidades para dirigir a los demás.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias. Para entender mejor su papel es necesario conocer los conceptos de poder y autoridad.

- **Poder.** El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social.

- **Autoridad.** El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de lo cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos están unidos a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad. Puede definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas

Podría decirse que la esencia del papel del supervisor es mandar y la del subordinado, consiste en obedecer; sin embargo, hay que tomar en cuenta que existe una "zona de aceptación" de la autoridad, por parte del subordinado. Fuera de tal área, la autoridad no es válida.

En la organización informal, el supervisor pierde su autoridad; por ello si este tiene fincado su mandato en la autoridad, solo puede ejercerlo a través de la organización formal.

Fuentes de autoridad. Existen tres clase de ella en la organización: a) La basada en los fundamentos racionales (jefatura); b) En fundamentos carismáticos (liderazgo); y c) En fundamentos profesionales.

a) **Jefatura.** La autoridad basada en fundamentos racionales, se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Es, pues una autoridad formal.

b) **Liderazgo.** La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir, personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el

supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos.

- c) **Autoridad profesional.** Este es el tercer tipo de la autoridad, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, que el supervisor debe poseer. Mejor conocidas como cualidades. Un supervisor sin estas características no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente , su puesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

1.4.1 Funciones o roles de un supervisor

A través de este tema se a hablado de las responsabilidades que tiene un supervisor, y aquí se presentan los tres grupos con los que el supervisor tiene contacto en la organización:

- 1. Ante los empleados.**
- 2. Ante sus jefes (directivos).**
- 3. Ante sus compañeros de trabajo (nivel de jerarquía)**

El supervisor en línea puede supervisar unos pocos o muchos subordinados, dependiendo del tipo de trabajo que se está supervisando. Las obligaciones también pueden variar de acuerdo con los objetivos, políticas, funciones y otras características de la organización.

Es responsabilidad del supervisor crear condiciones apropiadas que motiven a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y por cada departamento. El supervisor debe determinar hasta qué punto se están alcanzando las metas, si los criterios de calidad trazados se están manteniendo o no y si los empleados están cumpliendo con las políticas, procedimientos y normas de la compañía. A continuación se mencionan algunas funciones o roles del supervisor:

- Apoya, capacita, enseña y dirige la acción de individuos (distribuir el trabajo);
- Saber tratar a su personal (relaciones humanas);
- Evaluar el desempeño de su personal (calificarlo);
- Capacitar y Adiestrar a su personal;
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados;
- Realizar entrevistas con estos;
- Conducir reuniones (evocadas a su personal);
- Mejorar los sistemas a su cargo (innovar).

De acuerdo con Hodgetts son varios los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las funciones que tiene el supervisor, las cuales las podemos enlistar de la siguiente manera:

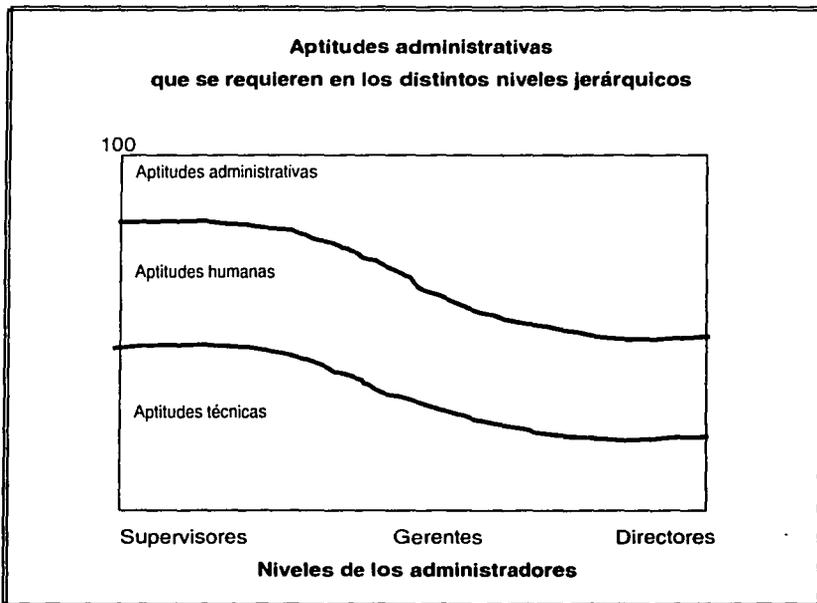
- **El éxito de un supervisor.** Muchos son los factores que permiten a los supervisores alcanzar el éxito. Los siete más importantes son:
 1. **Una orientación hacia la eficiencia.** Los supervisores con una orientación hacia la eficiencia son hábiles redactando o describiendo planes para llevar a cabo las tareas o cumplir las metas.
 2. **El dominio de sí mismo.**
 3. **La libertad de expresión.** La franqueza, o espontaneidad como algunas veces se le llama, es la habilidad de los individuos para expresarse con libertad o facilidad. Los supervisores eficientes demuestran tener un alto grado de espontaneidad.
 4. **La objetividad.** Es la habilidad de una persona para mantenerse relativamente ecuánime, sin dejarse influenciar por excesivos prejuicios o perspectivas personales.
 5. **El empleo del poder individual.** Es el empleo de la influencia para obtener obediencia. Las personas que utilizan este tipo de poder dan órdenes, directrices y mandatos basados ya sea en su autoridad formal dentro de la organización o en las políticas de la empresa.
 6. **El empleo del poder de grupo.** Es el uso de formas de influencia, como las alianzas, las redes, las coaliciones y los equipos, para sacar adelante el trabajo.
 7. **Y la preocupación por los efectos.** Los supervisores eficientes se preocupan por los efectos que los símbolos del poder tienen sobre los demás. El prestigio y el status les son importantes y comprenden la importancia de actuar "con propiedad".

- **El fracaso de un supervisor.** Los supervisores fracasan en su trabajo por muchas razones, como son:
 1. **La falta de empeño.** Quizás la mayor razón de que los supervisores fracasan es que les interesa ser administradores de primera línea. Se complacen siendo sus propios jefes y no tener que preocuparse por los demás.
 2. **La carencia de capacitación.** Los supervisores deben de ser capacitados. Pocos individuos pueden supervisar con eficacia si sólo hacen lo que les nace. Con frecuencia es necesaria cierta capacitación para mejorar las aptitudes en relaciones humanas. ¿cómo se motiva al personal? ¿Qué pasos debe dar un supervisor para desarrollar a sus empleados? ¿ Por qué se rompen las comunicaciones y qué puede hacer un administrador para evitarlo?
 3. **Y la falta de adaptabilidad.** El entorno en el que trabajan los supervisores es cambiante. Muchos de ellos se muestran incapaces de adaptarse a esas condiciones. Tres de los principales cambios a los que se enfrentan los supervisores se encuentran en las áreas de la tecnología, de personal y de las condiciones de la industria.

1.4.2 Cualidades o características de un supervisor

La persona que ocupe el puesto de supervisor, debe tener un perfil; o dicho de otra manera, todo supervisor tiene ciertas cualidades y aptitudes que hacen de él, la persona idónea para el puesto.

A continuación se muestran algunas aptitudes gerenciales:



Fuente: Hodgetts, Richard M. ; El Supervisor Eficiente, un enfoque práctico; Ed. Mc Graw-Hill, México, 1989; p. 11.

Aptitudes gerenciales. Al desempeñar las cinco funciones de la administración. El supervisor utiliza tres aptitudes gerenciales: técnicas, humanas y administrativas.

- Las aptitudes técnicas son las que tienen relación con el funcionamiento de las cosas. Los individuos con aptitudes técnicas poseen un don que les permite dominar las máquinas, los procesos y

los métodos de producción. Los supervisores requieren aptitudes técnicas porque dirigen a individuos responsables de hacer el trabajo. Los supervisores que saben "como hacerlo" estarán en una situación excelente para dirigir a quienes de hecho realizan el trabajo.

- Las aptitudes humanas son las que se requieren al interactuar con los individuos que efectúan el trabajo.

- Las aptitudes administrativas son las que se relacionan con la forma en que todas las partes del departamento o de la organización encajan unas con otras. Abarcan muchas actividades, desde la formulación de los objetivos, las políticas y los procedimientos organizacionales, hasta el desarrollo de técnicas para determinar el mejor flujo del trabajo de oficina y coordinar una multitud de funciones aparentemente sin relación entre sí que permiten a las empresas funcionar como una unidad integral. (**Hodgetts, 1989, Pp. 5-12**)

Pero por otro lado no hay que olvidar que parte de las aptitudes de un individuo es el liderazgo que aporta. Debido a que el liderazgo de los supervisores de línea tiene una gran importancia dentro de las organizaciones, el liderazgo está considerado como uno de los factores más importantes que afectan el rendimiento en la organización. Hay muchas definiciones de liderazgo, según Hernández las agrupó en categorías que lo consideran:

1. El centro de los procesos de un grupo;
2. Una expresión de la personalidad y su efecto en los individuos;
3. El arte de inducir al seguimiento;
4. El ejercicio de la influencia;
5. Una forma de conducirse frente a un grupo de subordinados;
6. Una forma de persuasión;

7. Una relación de poder;
8. Un elemento básico para el logro de metas;
9. El efecto de una interacción;
10. Un papel diferenciado en la organización;
11. La base de la estructura administrativa.

El éxito de la organización depende de la habilidad de los líderes para coordinar actividades simultáneamente. De ahí que cualquier definición de liderazgo debe incluir dos aspectos: cumplimiento de objetivo y estabilidad de un grupo. A continuación se mencionan algunas teorías de liderazgo:

- ❖ **La teoría de los rasgos.** Se basa fundamentalmente en las cualidades o características (edad, estatura, peso, apariencia, facilidad de palabra, inteligente, preparación, adaptabilidad, seguridad, responsabilidad, confianza en sí mismo, control emocional y habilidades sociales) que debe de tener un líder. A pesar de que las teorías de los rasgos del líder han sido opacadas por las teorías de la conducta y las teorías de la situación, todavía hay un interés considerable al buscar rasgos que diferencian a los líderes.

- ❖ **Teoría de la conducta.**
 - **Líder autoritario.** Los líderes que usan este enfoque normalmente tratan de controlar la conducta del empleado a través del poder inherente a su posición. El enfoque autocrático enfatiza la importancia de la producción, el control, la autoridad y la disciplina en el trabajo.

 - **El líder democrático.** Pone más énfasis en comunicarse con sus subordinados para conocer sus necesidades, creando sólidas relaciones en el grupo y utilizando el diálogo como un camino para resolver los

problemas. Básicamente el enfoque democrático motiva al elemento humano para alcanzar los objetivos de la organización.

- **El líder permisivo**, de "dejar hacer" (laissez-faire), deja que los subordinados hagan lo que ellos elijan y les imponen muy pocas limitaciones.

- ❖ **Teoría situacional.** Al conocer las variables de la situación –tales como la naturaleza de la tarea, las características y expectativas de los subordinados y el clima de la organización- llevaron a la formulación de la teoría situacional, la cual señala que el tipo de conducta directiva requerida en una situación puede no ser apropiada en otra situación diferente.

- ❖ **La teoría de metas y pasos.** la teoría se fija principalmente en cómo el líder influye en la percepción que tiene el subordinado de sus metas personales y de trabajo y de los pasos que tiene que dar para alcanzarlas. Tiene dos posiciones generales:
 - La conducta de los líderes es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la vean como fuente inmediata de satisfacción o como un instrumento de satisfacción futura.

 - la conducta del líder será motivadora en la medida en que esa conducta haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependan de un desempeño efectivo de su tarea y de que tal conducta se complementa con el ambiente de los seguidores al ofrecerles la preparación, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo que de otra forma faltarían en el ambiente o en los seguidores mismos.

En conclusión podemos dar algunas cualidades que debe de cubrir el supervisor, para poder desempeñar su función:

- Ser empático;
- Ser capaz de inspirar auto confianza en los demás;
- Saber escuchar;
- Ser imparcial y leal con las personas que tiene a su cargo;
- Saber delegar funciones y compartir responsabilidades;
- Tener habilidad para comunicarse;
- Ser visionario;
- Ser asertivo;
- Ser un estratega;
- Ser líder;
- Etc.

1.5 TIPOS DE SUPERVISOR

En la actualidad no existe un modelo a seguir de cómo dirigir a un grupo de individuos para el cumplimiento de las metas u objetivos, esto es debido a que cada individuo es diferente, al igual que la administración en la actualidad esta funge como situacional, es decir, de acuerdo en la situación en que se encuentra es la manera de cómo se va ha actuar.

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo; mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de ellas habrá también tres motivos.

El autócrata consumado. Para dirigir al grupo, se apoya este únicamente en la autoridad que le da la organización formal. Este tipo de supervisor no prepara ni

capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Posibles reacciones del grupo:

- a) Sumisión y resentimiento;
- b) Aceptación mínima de responsabilidad;
- c) Irritabilidad;
- d) La gran satisfacción es hacer quedar mal al supervisor ante sus superiores.

El autócrata benévolo. Se le ha llamado "supervisor paternalista" porque trata a sus empleados ,como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, a fin que hagan solo lo que él quiere y como él quiere. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la "última palabra".

Posibles reacciones del grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente;
- b) La iniciativa pertenece estática en espera de la reacción del supervisor;
- c) Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal;
- d) Nadie desarrolla ideas positivas;

El indiferente. Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; da la responsabilidad al primero que se acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo;
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo;
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar;
- d) No hay un espíritu de grupo ni trabajo en equipo;
- e) Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

El demócrata. El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo

- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y procedimientos de la organización son adecuados);
- c) Excelente trabajo en grupo;
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo;
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación;
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva;
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas;
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

Ahora bien, la pregunta es ¿cuál es el mejor tipo de supervisor?. Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por alguna circunstancia, no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y este no resultará el adecuado. Cabe mencionar que en la actualidad el término subordinado ya no se encuentra con mucha frecuencia ya que ahora recibe el nombre de colaborador.

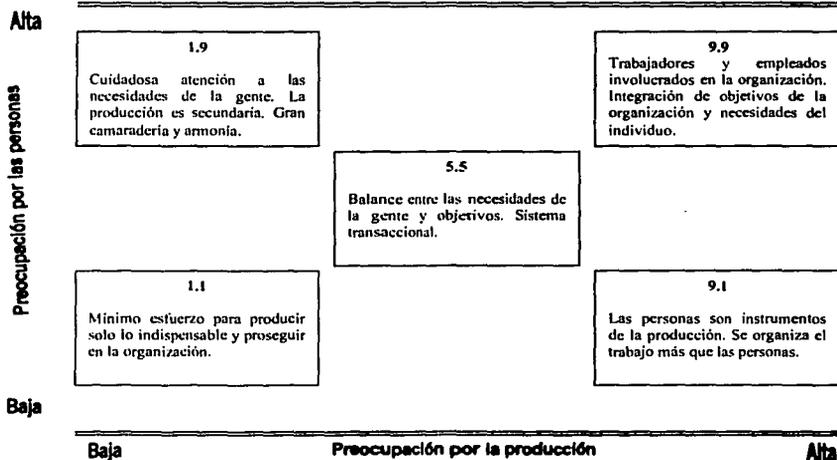
También existe otro enfoque de cómo dirigir a un grupo. De acuerdo con Robert R. Blake y Jane S. Mouton han formulado un enfoque que considera ciertos factores necesarios a la organización:

- La producción, o el propósito
- La gente, o colaboradores
- La supervisión, o existencia de una jerarquía

En toda organización existen estos tres factores. La malla proporciona una idea acerca de cómo estos tres factores se interrelacionan en diferentes circunstancias, en algunos casos la preocupación predominante de los supervisores es la producción; en otros llega ser el bienestar de los trabajadores. Por lo que se refiere a los supervisores, cuando estos toman decisiones, realizan conjeturas, implícita o explícitamente, acerca del comportamiento de sus subordinados y sobre la manera de lograr los objetivos organizacionales.

La malla administrativa muestra las distintas posibilidades de interacción entre los factores "preocupación por la producción" y "preocupación por la gente". Ambos factores están expresados en una escala del 1 al 9 en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima.

La malla administrativa



FUENTE: L.A. Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge; Administración de Personal; Ed. Iberoamericana, México, 1986; p. 284.

A continuación se describen los puntos que se tocan en la Malla Administrativa:

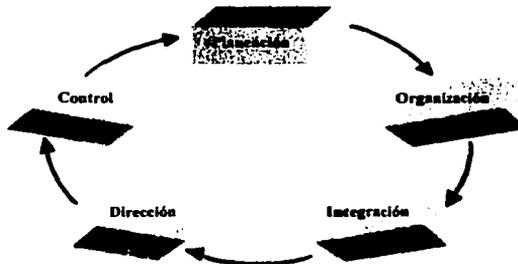
- El estilo 1.1 representa interés mínimo tanto por la producción como por la persona (supervisor indiferente). Un supervisor con tal orientación ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Muchos supervisores con este estilo se encargan de transferir la culpa a otros. Este estilo esta presente cuando hay beneficios, pero ausente cuando se trata de contribuir a asumir responsabilidades.
- El estilo 1.9 representa un mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente.
- 9.1 el grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros, aunque va disminuyendo la producción. El supervisor nunca niega algo a sus subordinados.
- El estilo 9.1 significa máxima preocupación por la producción y mínima por la gente. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo, teniendo como filosofía producir o morir.
- El estilo 9.9 representa una alta preocupación por la producción acompañada de un alto interés por la gente. Este estilo integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente efectiva en condiciones de servir mejor a los clientes., tanto internos como externos.
- El estilo 5.5 representa una posición intermedia, el factor humano es tan importante como el factor producción. Se presume que se logrará colaboración si se explica algo sobre el objetivo de su tarea. El énfasis está en dar a la gente "sentido" de participación o pertenencia.

"De acuerdo con Blake y Mouton cada uno de los cinco estilos descritos representa una teoría acerca de cómo usar la autoridad para relacionar a la gente con la producción y cuyo propósito es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis y conjeturas acerca de cómo dirigir o supervisar. (Fernández, 1973, Pp. 140-149)

1.6 EL SUPERVISOR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Ahora bien, para el supervisor tiene ciertas actividades administrativas básicas, las cuales recurren al proceso administrativo, las cuales están interrelacionadas entre sí: planeación, organización, dirección y control. Todas son necesarias para poder cumplir con las metas u objetivos de la organización.

De acuerdo con Bouns: un supervisor determina lo que necesita hacer (planeación), ayuda a programar a las personas y otros recursos para que el trabajo se haga (organización), ayuda a contratar y entrenar personas para que hagan el trabajo (Administración de personal), proporciona dirección y toma de decisiones que ayuden a las personas a alcanzar las metas (dirección) y determina qué tan bien se cumplió el plan y como puede mejorarse (control).



FUENTE: Bounds, Gregory M. y Woods, Jonh A.: Supervisión; Internacional Thomson Editores, México, 1999: p. 14.

De acuerdo a este diagrama, nos podemos percatar que en las actividades diarias no solo de un supervisor que lleva a cabo el proceso administrativo, las etapas o actividades antes mencionadas, no pueden subsistir solas, es decir, son interdependientes: no podemos hablar de capacitar al personal sin antes haber planeado la manera de cómo hacerlo, que persona se va a encargar de ello y como se va a evaluar.

Para tener un criterio más amplio de cómo el supervisor aplica el proceso administrativo, y las responsabilidades que conlleva el hacerlo, a continuación se da el desglose de dicho proceso:

- **PLANEACIÓN.** La administración de los niveles más altos proporciona los planes y objetivos específicos que han de perseguirse. Es labor del supervisor ver que se cumplan.
- **ORGANIZACIÓN.** Por medio del proceso de la organización, el supervisor asigna el trabajo a los individuos de su unidad. Esto implica una clara delegación de la autoridad y de la responsabilidad. Se trata de una continuación del proceso de planeación puesto que las asignaciones de trabajo deben estar de acuerdo con los objetivos.
- **INTEGRACIÓN.** En el proceso de la integración, el supervisor ayuda a contratar, al personal que formara parte de la organización (siempre y cuando esta sea parte de su área que tiene a su cargo), así como el encargarse de capacitar a dicho personal.
- **DIRECCIÓN.** En el proceso de la dirección, el supervisor se preocupa por las relaciones humanas. En especial, el administrador utiliza la comunicación, la motivación y el liderazgo para lograr que las cosas se hagan. En este proceso el supervisor se esfuerza por lograr que sus subordinados entiendan qué van

a hacer, cuándo y cómo lo van a hacer. La motivación dirige los esfuerzos hacia el cumplimiento de un objetivo; entre mayor sea este esfuerzo, mayor será la probabilidad de que los subordinados hagan las cosas bien y a tiempo. En este proceso el supervisor utiliza su estilo de liderazgo para influir en sus subordinados y lograr que cumplan los objetivos de la organización.

De las cuatro funciones normalmente la dirección es la más difícil porque en gran medida queda fuera del control del supervisor.

CONTROL. En el proceso del control el supervisor verifica si las cosas se están realizando según los planes, y utiliza los resultados para determinar lo que habrá de hacerse a futuro.

Periódicamente, el supervisor debe evaluar el desempeño del personal de su unidad; casi siempre esto se lleva a cabo cada seis o doce meses, en ocasiones el supervisor se reúne con cada subordinado y juntos revisan el desempeño de este último y establecen las asignaciones para el siguiente período. Estas reuniones de evaluación permiten determinar si el individuo está realizando un buen trabajo, si necesita ayuda adicional o capacitación y si debe tratar de esforzarse un poco o mucho más.

CAPÍTULO

2

2.1 CONCEPTO

A través de los años para poder administrar el personal de una organización se ha tenido que crear un proceso que conlleve desde el objetivo que persigue la administración de personal hasta la evaluación del desempeño de dicho personal.

En este capítulo nos evocaremos a conocer más de este último punto dentro de la administración de personal. Y para empezar a continuación se darán algunos conceptos referentes a la evaluación del desempeño, de varios autores.

Según Hodgetts la Evaluación del Desempeño: "Es el proceso mediante el cual se califica la actuación de un empleado y se fijan sus objetivos para el siguiente periodo de evaluación". **(Hodgetts, 1989, p. 284)**

Para Stoner la Evaluación del Desempeño: "Compara el desempeño laboral de un individuo contra los estándares u objetivos establecidos para su puesto". **(Stoner, 1989, p. 366)**

Sin embargo, Robles marca que la Evaluación del desempeño: "Consiste en la calificación formal y sistemática del rendimiento que ha tenido un empleado en su puesto, así como de su potencial de desarrollo". **(Robles, 2000, p. 294)**

Por otro lado para Mejía la Evaluación del Desempeño: "Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado". **(Mejía, 1991, p. 184)**

Entonces, retomando las opiniones de los autores anteriores podemos concluir que:

Evaluación del Desempeño: "Es un proceso que ayuda a la Alta Dirección a calificar el desenvolvimiento del trabajador dentro de su puesto, creando objetivos alcanzables para la organización".

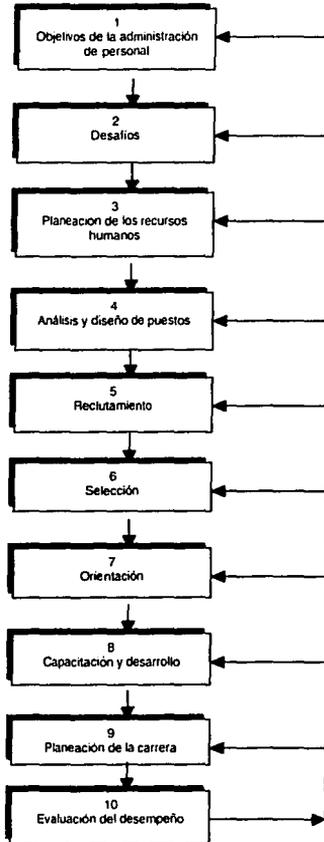
2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Así como el proceso administrativo se inicia con la planeación y termina con el control, de igual forma en la Administración del área de Personal, la evaluación del desempeño nos permite comparar lo realizado contra lo planeado.

En los enfoques modernos de la Administración para mejorar la productividad de las empresas como la Calidad Total, la Evaluación del Desempeño es esencial, ya que proporciona la información que se requiere para identificar áreas de oportunidad de mejora.

A continuación se muestra un diagrama del proceso de la Administración de Personal, ubicando así la Evaluación del Desempeño:

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Mejía Gómez, Joaquín; Administración de Personal y Recursos Humanos; Ed. Mc Graw-Hill, 1991; p. 204.

Para Stoner la evaluación del desempeño la divide en dos formas:

- Informal y
- Sistemática (formal)

1. La evaluación informal es la que se realiza todos los días, debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, la evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes que se arraigue. Los empleados en una organización no deben ver en la evaluación informal un acontecimiento meramente casual, sino una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización. Estas evaluaciones son necesarias pero insuficientes.
2. La evaluación formal se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de mediante un sistema de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cubren o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, es decir, la Evaluación del Desempeño (formal) no únicamente proporciona información pasada sobre el rendimiento del personal de una organización, sino que también da la pauta para conocer el rendimiento futuro de dicho personal.

Para Gloria Robles, muchos son los beneficios que proporciona el aplicar la evaluación del desempeño:

- a) El evaluar lo que se ha logrado, para el gerente tiene beneficios como son:
 - Proporciona elementos objetivos de juicio para otorgar incentivos o llamadas de atención;

- Da las bases para otorgar promociones, transferencias o incluso el despido;
 - Permite identificar empleados con un alto nivel potencial de desarrollo;
 - Valida y ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación de personal;
 - Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.
- b) Además la evaluación del desempeño proporciona información para mejorar el rendimiento futuro del empleado, a través de:
- Dar orientación para mejorar el desempeño;
 - Sugiere formas para vencer los obstáculos y barreras al desempeño;
 - Identifica necesidades de entrenamiento y desarrollo;
 - Establece acuerdos entre el jefe y el empleado sobre las expectativas del rendimiento.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

2.2.1 Problemas con los que se enfrenta un evaluador

Algunas veces los problemas provienen del propio instrumento de evaluación. Los propios evaluadores pueden ser la fuente de los problemas. Por ejemplo, por mucho que traten de ser objetivos, muchos de ellos califican un poco mejor a quienes les agradan o a quienes no les agradan, aunque ambos grupos de personas produzcan los mismos resultados. A continuación se mencionan algunos problemas de evaluación más frecuentes:

- **Objetividad y subjetividad en las mediciones.** Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser cuantitativas.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, estas suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- **Diferentes patrones del evaluador.** Los gerentes tienen diferentes estilos de evaluar. Algunos son exigentes, otros son muy comprensivos. La ausencia del criterio uniforme de juicio es injusta para que los empleados, que pueden sentirse confusos respecto a su situación; a continuación se mencionan estos diferentes estilos:

a) **Tendencia central.** Esta surge por la renuencia de los supervisores a otorgar calificaciones muy buenas o muy malas. Como resultado, la mayoría de los trabajadores acaban agrupados en el centro. Los errores de la tendencia central penaliza a los mejores trabajadores y premia a los peores. También complican la determinación de quienes están listos para ser promovidos o recibir los mejores aumentos y de quienes deben mantenerse en sus puestos o ser despedidos.

b) **La indulgencia y la severidad.** La indulgencia es la tendencia a otorgar a los empleados evaluaciones del desempeño muy buenas, sin

tener en cuenta su desempeño laboral real. La severidad es la tendencia a otorgar a los empleados evaluaciones del desempeño bajas, sin tener en cuenta su desempeño laboral real.

En contraste con la tendencia central donde el supervisor agrupa en el centro la mayor parte de sus evaluaciones, la indulgencia tiende a desplazarlas hacia arriba en la escala de evaluación, mientras que la severidad tiende a recorrerlas hacia la parte baja de esa misma escala.

- **El efecto del halo.** Este ocurre cuando el evaluador permite que su calificación de uno de sus factores influya en su evaluación de todos los demás factores de esa persona, Cuando el efecto del halo esta presente, el evaluador (supervisor) utiliza una dimensión del puesto para cubrir todas las dimensiones del trabajo.
- **Prejuicio del evaluador.** Algunos gerentes permiten que sus prejuicios personales distorsionen las evaluaciones que dan a los subordinados. Tales prejuicios pueden referirse no sólo al sexo, color de la piel, raza o religión, sino también a otras características personales como edad, estilo de ropa o ideas políticas, por lo cual para evitar esto, hay organizaciones que piden que los informes de la evaluación incluyan datos o explicaciones.
- **Relaciones.** Las relaciones o grado de conocimiento personal entre el supervisor y los trabajadores, también pueden influir en las evaluaciones. Sin embargo, esto no siempre es perjudicial. A medida que el supervisor va captando la calidad del trabajo de cada trabajador y va detectando sus puntos fuertes y débiles, también va haciendo una idea mucho más exacta de la evaluación del desempeño que cada uno de ellos merece.

- **Antigüedad.** La antigüedad o tiempo en que un individuo tiene en su puesto, puede tener efectos sobre la calificación de una persona. Ciertos estudios han descubierto, que entre más tiempo tiene una persona en su puesto, menores son las calificaciones que recibe. Esto debido; primero, si el individuo fuese muy bueno, hace tiempo que lo hubieran promovido, y segundo, como el individuo tiene pocas probabilidades de ser promovido, el supervisor se ve propenso a dar una mejor calificación a alguien a quien dicha evaluación le sea de más provecho.

2.2.2 ¿Quién realiza las evaluaciones formales del desempeño?

Para esta respuesta Stoner a desarrollado cuatro métodos básicos de evaluación en las organizaciones.

1. **Evaluación de los subordinados por el superior,** es sin duda el más frecuente. Sin embargo, otros métodos van adquiriendo gran aceptación y pueden ser un complemento muy útil de la evaluación hecha por un superior.
2. **Grupo de superiores que evalúan a un subordinado.** Es el método mas usado después del anterior. Los subordinados son evaluados por un comité gerencial o por un grupo de gerentes que llenan formas individuales de evaluación. Este método por basarse en las ideas de varias personas, suele ser más eficaz que la evaluación hecha por un solo superior. Pero es lenta y, a menudo, diluye el sentido de responsabilidad de los subalternos ante su superior inmediato.
3. **Grupo de colegas que evalúan a otro.** Al individuo lo evalúan sus compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel organizacional. Este

método es el menos común en las empresas lucrativas debido a la dificultad de pedir a los empleados que hagan evaluación sobre las cuales pueden basar decisiones de incrementos salariales o de promoción.

- 4. Evaluación de los jefes por subordinados.** Estos enjuician el desempeño de su jefe, con el fin de evaluar a los gerentes y ayudarles a mejorar su desempeño.

Al hablar de la evaluación del desempeño enseguida visualizamos a los empleados a nivel operativo, porque es lo más común, pero aquí nos damos cuenta de que la evaluación no se dirige únicamente a nivel operativo. Ahora bien, el evaluador óptimo para desempeñar una evaluación de desempeño, no necesariamente tienen que ser el jefe inmediato, ya que pueden ser personas del mismo nivel o externas siempre y cuando estas sean apoyadas por personal de la organización.

2.3 MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de sus trabajadores, los supervisores emplean toda una serie de formatos de evaluación, casi siempre las formas de evaluación más simples presentan un contenido demasiado general y no identifica adecuadamente las áreas fuertes y débiles del desempeño o bien carece de la información suficiente para poder mejorar el desempeño futuro. Según Mejía, por otro lado hay métodos que evalúan el desempeño pasado de los empleados y métodos que pueden ayudar al empleado en cuanto a su desempeño futuro.

1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de ver sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación;
- Listas de verificación;
- Métodos de selección obligatoria;
- Métodos de registro de acontecimientos notables;
- Métodos de evaluación comparativa;
- Escalas de calificación conductual;
- Método de verificación de campo;
- Establecimiento de categorías;
- Estimación de conocimientos y asociaciones;
- Método de puntos comparativos;
- Método de distribución obligatoria;
- Método de comparación contra el total.

Escalas de puntuación. Método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Ventajas:

- Facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo;

- Los evaluadores requieren poca capacitación para aplicarlo;
- Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Desventajas:

- Surgen distorsiones involuntarias por ser instrumento subjetivo ;
- Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos;
- La retroalimentación se ve afectada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter en general.

Listas de verificación. Requiere que las personas que otorgan las calificaciones seleccione oraciones que describa el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Ventaja:

- Es económico;
- Fácil de aplicar;
- Requiere poca capacitación por parte de los evaluadores;
- Es un método estandarizado.

Desventajas:

- Posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado);
- Interpretación equivocada de algunos puntos;
- La asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal;
- Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada. El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, ejemplo:

1. Aprende con rapidez;
2. Su trabajo es preciso y confiable;
3. Con frecuencia llega tarde;
4. Se ausenta con frecuencia.

Ventaja:

- Se reducen las distorsiones introducidas por el evaluador;
- Fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos.

Desventajas:

- Las afirmaciones de carácter general en que se basan pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ellos puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño;
- Son limitadas las posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método de registro de acontecimientos críticos. Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas – por su carácter positivo o negativo - . Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación. Se clasifican en categorías como control de riesgo y prevención de accidentes, control de material de desecho y desarrollo del empleado.

Ventajas:

- Proporcionar retroalimentación al trabajador;
- Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria acontecimientos recientes.

Desventaja:

- El no tener como hábito llevar los registros correspondientes, haciéndolo únicamente al principio de la evaluación y al concluir esta;
- Este mal hábito provoca que empleado piense que el supervisor solo esta aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Escala de calificación conductual. Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Método de verificación de campo. Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, se da el método de las verificaciones de campo. En él, un

representante calificado del departamento del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se le entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina el efecto.

Ventaja:

- La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad.

Desventaja:

- Es muy costoso, provocando que sea poco práctico en muchas compañías.

Método de evaluación en grupos. Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre el incremento de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones pueden conducir a competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Dos puntos de esencial importancia, que apoyan el uso de métodos de evaluación en grupos es, primero, que la organización siempre efectúa comparaciones cada vez que es preciso otorgar una promoción. La segunda razón

para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son muy confiables. Ello es así porque la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación, y no por reglas o políticas externas.

Método de categorización. Lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y aplicarlo.

Método de distribución forzada. Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, a este método se le conoce como distribución de puntos. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparación de parejas. En el método de comparación de parejas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones;
- Administración por objetivos;
- Evaluaciones psicológicas;
- Métodos de los centros de evaluación.

Autoevaluaciones. Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Las autoevaluaciones radican en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos. La técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además, pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos

ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleados y supervisores puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva. Las dificultades de la administración por objetivos es cuando los objetivos son excesivamente ambiciosos o demasiado cortos.

Evaluaciones psicológicas. Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran

medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

Métodos de centros de evaluación. La utilización de los métodos de centros de evaluación constituyen otro método para la evaluación del potencial a futuro. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestra gran potencial de desarrollo a futuro. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. La utilización de estos centros, sin embargo, van siendo cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A fin de reducir el alto nivel de gastos, cada empleado recibe una gama completa de exámenes, ejercicios y solicitud de informes, que devuelven al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

2.3.1 La entrevista de evaluación

Una vez que el supervisor ha evaluado al trabajador, debe poner por escrito los resultados correspondientes. Este proceso se forma de los siguientes puntos:

- Cuando el supervisor termine de hacer la evaluación del empleado, debe contar con toda la documentación necesaria para respaldar todo lo que esta comentando con el evaluado:

- Casi siempre el empleado se siente muy tenso cuando acude a este tipo de entrevistas, un ambiente tranquilo y relajante (rompiendo el hielo), es propicio para que ambos puedan platicar abiertamente sobre la evaluación de su desempeño. Lo importante es que el trabajador se sienta relajado y dispuesto a discutir y aceptar la retroalimentación que se le va a ofrecer sobre el desempeño de su trabajo;
- La mayoría de las personas presenta áreas en las que tiene buen desempeño y otras en las que no lo tienen, aquí es donde el evaluador debe de enfocarse en el desempeño global;
- Después de haber expresado su opinión, el supervisor debe dejar hablar a su subordinado, escuchándolo atentamente;
- Durante estas entrevistas de evaluación, el evaluador (supervisor) debe centrar su atención en la causa del problema y después buscar la forma de resolverlo, evitando, además, que vuelva a presentarse;
- Cuando la entrevista llegue a su término, el evaluador debe hacer un resumen de todo lo que en ella se dijo y se acordó. De esta manera al trabajador se le recuerda una vez más sus aciertos y sus deficiencias personales así como lo que se espera de él en el futuro.

2.3.2 Premiación del desempeño

Después de haber llevado a cabo la evaluación del desempeño, se debe asignar a los empleados ciertos incentivos, según Robles, para premiar el desempeño de su labor. los incentivos pueden ser extrínsecos e intrínsecos:

- Los incentivos extrínsecos son: incrementos en sueldos, mayores prestaciones, reconocimientos, tener mayor estatus, promociones, felicitaciones, bonos, vacaciones extras, etc.
- Los incentivos intrínsecos nacen del trabajador, por ejemplo: tener mayores responsabilidades, enfrentar retos, obtener logros, contar con mayor libertad y autonomía en el trabajo, crecimiento personal, etc.

Por otro lado también se puede hablar de castigos, pero más que ello es ver el porque el desempeño del trabajador no es como se esperaba, posiblemente es que no hubo una capacitación adecuada en cuanto a la función o la responsabilidad de su trabajo, o que del ambiente donde se desempeña no es apto para él, etc. Por eso siempre que sea posible, premiar las conductas adecuadas en vez de castigar las inadecuadas.

Pero para Hodgetts, la autoridad de los supervisores es bastante limitada en los referente a la premiación del desempeño, si esta premiación son los salarios. Cuando interviene un sindicato, normalmente el contrato global establece lo que debe de pagarse para cada puesto y de cuanto a de ser el aumento anual. El sindicato defiende los intereses de los trabajadores, mientras que el departamento de personal defiende los de la empresa. Cuando no existe un sindicato, o cuando éste es débil, en este caso la participación del supervisor es muy importante para asegurarse de que la compañía pague sueldos verdaderamente competitivos.

- Alineación con los salarios externos. Toda compañía debe de contar con sueldos que estén de acuerdo con los que paga la competencia.
- Alineación de los salarios internos. La alineación de los salarios internos se lleva a cabo cuando a los puestos se les asigna salarios acorde con la importancia relativa que tienen comparativamente unos con otros.

Una de las formas más directas con que cuenta el supervisor para recompensar un buen desempeño es recomendando un aumento de sueldo. Muchas organizaciones carentes de sindicato ofrecen dos tipos de aumentos de sueldos: aumentos de garantía y aumentos por méritos. El aumento de garantía se otorga a todo mundo por igual. El aumento por mérito se otorga con base en lo que determina el supervisor.

Quizás el mayor reto para el supervisor consiste en diferenciar entre los mejores y peores ejecutores. Muchos son los administradores de primera línea que prefieren otorgar a todo el mundo un porcentaje de aumento similar para evitar problemas interpersonales. Las distintas formas de remuneración son: salario por hora, salario diario e incentivos.

Salario por hora. bajo este sistema, cada individuo cobra según el tiempo que haya trabajado.

Salario fijo. Bajo este sistema de pago, a los trabajadores se les pago una cantidad fija a la semana, a la quincena o al mes.

Incentivos. Existe toda una gama de incentivos. El más simple es el que se emplea con los vendedores y que consiste en otorgarles un porcentaje fijo (comisiones).

Es mínimo el control que los supervisores pueden ejercer sobre los salarios de sus subordinados ya que normalmente los decide la dirección de la empresa o, cuando se da el caso, se acuerdan en la mesa de negociaciones con los dirigentes sindicales. Los supervisores pueden ser de mucha ayuda para asegurar que los sueldos y los salarios sean justos y equitativos.

Pero por otro lado cuando se trata de promociones, transferencias, degradaciones y / o separaciones, entonces el supervisor la decisión, tal vez no la última pero si influye en ella en gran medida.

El movimiento de una personal' dentro de la organización (su promoción, transferencia, degradación y separación) constituye un aspecto fundamental de la administración de recursos humanos. Las decisiones reales sobre la persona a quien conviene promover o despedir figuran entre las más difíciles e importantes que necesita tomar un gerente.

Promociones. Las promociones se deben de basar en el mérito no dando paso al favoritismo. Estas promociones son el medio más importante de reconocer un desempeño excelente. Cuando estas promociones no se dan dentro de una organización, esto provoca un descontento por parte de los empleados de dicha organización, adoptando una actitud de resentimiento, la cual puede afectar a su moral y productividad. (Stonner, 1989, Pp.393-395)

Transferencias. Las transferencia cumplen varios propósitos. Se utilizan para dar a las personas experiencia más amplias de trabajo como parte de su desarrollo y para llenar las vacantes a medida que se producen. También se utiliza para mantener abiertos los peldaños de la promoción y para que los individuos no pierdan el interés por el trabajo.

Degradaciones y separaciones. La transferencia puede ser una degradación, un cambio a otro puesto de igual nivel e incluso una "promoción" a un puesto con un título más impresionante pero con menos responsabilidad. Cuando no es posible la degradación u otro tipo de transferencia, casi siempre es preferible despedir al

empleado de desempeño deficiente a dejar que permanezca en su puesto. Conviene tener presente que un bajo desempeño no significa necesariamente incompetencia. Muchas veces, un hombre o una mujer son despedidos de una empresa y logran un gran éxito en otra. Cuando se maneja bien, la separación puede ser benéfica para el bien del individuo, quien puede desarrollar todas sus posibilidades en otro ambiente distinto. Algunas compañías, a fin de ayudar a los empleados despedidos, ofrecen servicios de empleo para ayudarles a encontrar un trabajo más adecuado.

CAPÍTULO

3

3.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Para Santiago Lazzati, la motivación es: "El proceso mediante el cual las necesidades insatisfechas de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad". (**Lazzati, 1991, p. 59**)

Pero para Arias Galicia, la motivación es: "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (**Arias, 1989, p. 65**)

Tomando en cuenta las opiniones anteriores, se puede concluir que la motivación es todo aquello que nos mueve a hacer algo.

Por otro lado desde el punto de vista laboral, la motivación es:

"La disposición para realizar todo esfuerzo tendiente al logro de las metas organizacionales con la condición de que la capacidad para esforzarse satisfaga las necesidades del individuo". (**Cenzo y Robbins, 2001, p. 100**)

Con esto podemos retomar el hecho de que el individuo puede cumplir las metas u objetivos organizacionales, siempre y cuando satisfaga primero los personales.

3.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Por muchos años se ha tratado de visualizar cuales son los factores que motivan al individuo a actuar de cierta manera, varios personajes ilustres han tratado de encontrar esos factores o de comprender al individuo en cuanto en su

comportamiento individual, social y sobretodo laboral, debiendo encontrar cuales son los factores que intervienen en el desempeño alto o bajo de un individuo dentro de una organización.

Por otro lado como supervisor que es lo que él tienen que hacer para que su personal se encuentre motivado y pueda ser productivo tanto para la organización como en lo individual.

Muchas son las teorías en donde se comparten estas inquietudes en cuanto al tema de motivación, pero, únicamente se hablará de algunas de ellas, no por exclusión, sino por ser las más comunes

3.2.1 Teoría de Abraham Maslow

Mejor conocida como la pirámide de Maslow, que en ella radica que el hombre posee una escala de necesidades a satisfacer, dichas necesidades se clasifican dependiendo de la importancia de ellas, es decir:

- a) **Las necesidades fisiológicas o primarias.** Son aquellas indispensables, para la conservación de la vida, como: alimentarse, respirar, dormir. Dicho de otra manera son necesidades específicamente humanas (que no se aprenden).

- b) **Las necesidades de seguridad.** O necesidad de protección física, son aquellos satisfactores, que cubren contingencias futuras, para él y para su familia, es decir, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de las personas que lo rodean, ejemplo: casa, vestido.

- c) **Las necesidades sociales.** Son aquellas necesidades de pertenencia, el ser humano por naturaleza es social, por lo tanto necesita sentir que pertenece a un grupo y la aceptación dentro del mismo, ejemplo: el amor, la identificación y la familia, entre otros.

- d) **Las necesidades de estima.** Mejor conocidas como necesidades de status, en donde el individuo necesita emocionalmente sentirse apreciado, por consiguiente precisa destacar en un ámbito social, es decir contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.

- e) **Las necesidades de autorrealización.** En cuando la persona una vez cumplidas sus necesidades inferiores puede llegar a realizarse por si sólo; es decir, cubrir la necesidad de desarrollo personal, esto puede darse en el ejercicio profesional, o en el aspecto cognoscitivo (ilustrarse, actualizarse), o en el aspecto estético, etc.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de "**prepotencia**". Según él, cuando las necesidades primarias están satisfechas, surge el segundo grupo de necesidades, las cuales son de seguridad, una vez cubiertas estas necesidades surgen las de estima, pero si las de seguridad no son cubiertas, entonces no pueden surgir las de estima, es decir, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, hasta que las anteriores hallan sido alcanzadas.

A partir de la escala de Maslow es posible precisar tres factores motivadores que conducen la conducta humana:

- **Incentivos.** Son los impulsos innatos del hombre que dirigen la conducta humana hacia la satisfacción de sus necesidades fisiológicas para asegurar su vida y la de las personas que lo rodean.
- **Incentivos sociales.** Son impulsos derivados del medio ambiente que condicionan el ritmo de vida y las condiciones interpersonales. Cubriendo así las necesidades sociales.
- **Motivos personales.** Son aquellos intereses que para el individuo son una posibilidad de crecimiento personal, siendo estos elementos los orientan a la persona hacia la autorrealización.

Los factores antes mencionados son elementos importantes para que el supervisor comprenda los patrones de motivación de los miembros de su grupo de trabajo.



En la figura anterior se puede observar que cada peldaño es la satisfacción de una necesidad y que si uno se salta un peldaño no es probable que cumpla con esa satisfacción, sin haber cumplido la omitida.

3.2.2 Teoría de David Mc Clelland

Para Mc Clelland las personas se motivan principalmente por tres factores, como son:

- Realización;
- Afiliación;
- Poder.

La motivación a la **realización o logro**, consiste en lograr metas con el fin de obtener beneficio de ellas.

La motivación por la **afiliación** se orienta al pertenecer o tener contacto cercano con grupos de personas.

La motivación al **poder** se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

Para Alicia Bravo, si en la conducta de una persona sobresale la motivación al **logro**, su manera de actuar se caracteriza por:

- Su capacidad para señalar metas;
- La toma de responsabilidad personal para obtener resultados;
- El deseo de competir con los demás;

- La aceptación de riesgos moderados:
- La búsqueda de retroalimentación.

Por otra parte, si el motivo predominante es la **afiliación**, el comportamiento se identifica por:

- La preferencia a estar con otros más que a permanecer sólo;
- Una relación de cercanía afectuosa con los demás;
- Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea;
- Un funcionamiento más adecuado de un ambiente de cooperación;
- La preocupación emocional ante la amenaza de la separación del grupo.

En cambio si el **poder** es lo más importante en la motivación de una persona, su comportamiento se caracteriza por:

- Una orientación política dentro de la empresa;
- Una vinculación con los centros de poder y prestigio de la empresa;
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás;
- Un marcado interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la empresa;
- Una captación y retención de la información relevante para sus propósitos.

3.2.3 Teoría de Frederick Herzberg

Conocida como la teoría dual, menciona dos factores que intervienen en la motivación de una persona a nivel laboral:

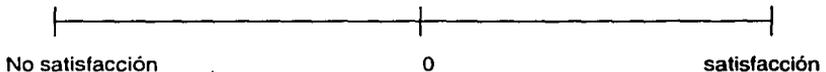
- Intrínsecos; y
- Extrínsecos

Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como: logro, reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de desarrollo, iniciativa, cuando están presentes motivan favorablemente al individuo, es decir, la motivación intrínseca es aquella que nace al realizar un trabajo, que le gusta a la persona, por el cual se sientes productivos para la organización, causando satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción.

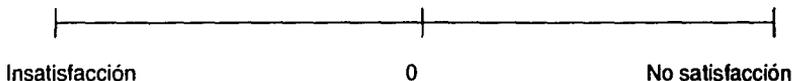
Por el contrario los factores extrínsecos, como: condiciones de trabajo, status, salario, seguridad en el trabajo, etc., cuando están ausentes estos provocan insatisfacción, pero el contar con todos ellos no causan satisfacción.

Dicho de otra manera, Herzberg dice que es erróneo el pensar que la satisfacción tienen como contrapartida la insatisfacción, diciendo así que tanto la satisfacción como la insatisfacción se deben de medir en escalas diferentes, postulándolo gráficamente así:

ESCALA DE LA SATISFACCIÓN



ESCALA DE LA INSATISFACCIÓN



3.3 LA FRUSTRACIÓN

Para poder tocar o abarcar este punto comenzaremos por preguntarnos:

¿Qué pasa cuando no se satisfacen las necesidades de un individuo, sean estas, fisiológicas, sociales, de estima, etc?

Existen conceptos acerca de lo que quiere decir frustración:

- la frustración se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo **(Arias, 1989, Pp. 90-93)**

Entonces, se puede decir que el término frustración, se da cuando el individuo no puede cumplir sus metas, cometido u objetivo, y aquí depende mucho de la situación en la que se halle el personaje, mejor conocidas como barreras.

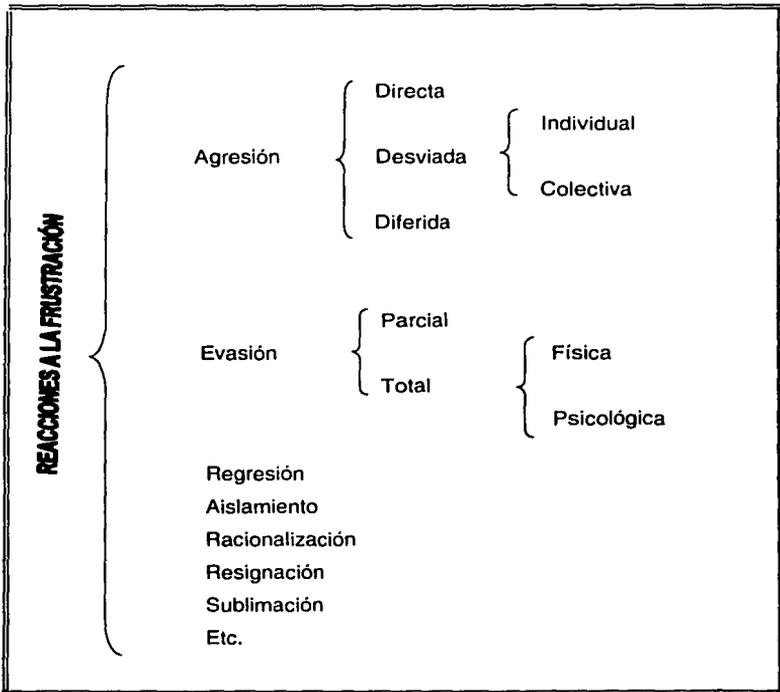
Los objetivos no necesariamente tienen que ser laborales para que se de esta simatología.

Pero, no todas las personas reaccionan de igual manera al encontrarse frustradas, el comportamiento que deriva de esta situación varia, dependiendo en ocasiones de las características del individuo (pros y contras), encontrando así las siguientes reacciones a la frustración:

Cuando el trabajador no se siente motivado, o peor aún, no cubre sus necesidades que para él son primordiales, entra en un estado de frustración, debido a la no satisfacción de sus necesidades, es decir, que por exceso de trabajo no pueda salir a comer, tomando una actitud de agresión tal vez ante sus

propios compañeros de trabajo, o ante su jefe inmediato, ante cualquier persona. También puede darse el caso, de tener problemas familiares que hacen que no se desempeñe como debe de ser en su trabajo, provocando aislamiento, o evasión.

Contingencias de esa naturaleza, provocan que el trabajador no se sienta motivado, repercutiendo en su desempeño laboral, en su vida laboral y por consecuencia en lo social y lo familiar.



En el esquema anterior se mencionan algunas reacciones a consecuencia de una frustración, dentro de la organización, el comportamiento de cada uno de sus colaboradores es totalmente diferente y a consecuencia sus reacción por igual.

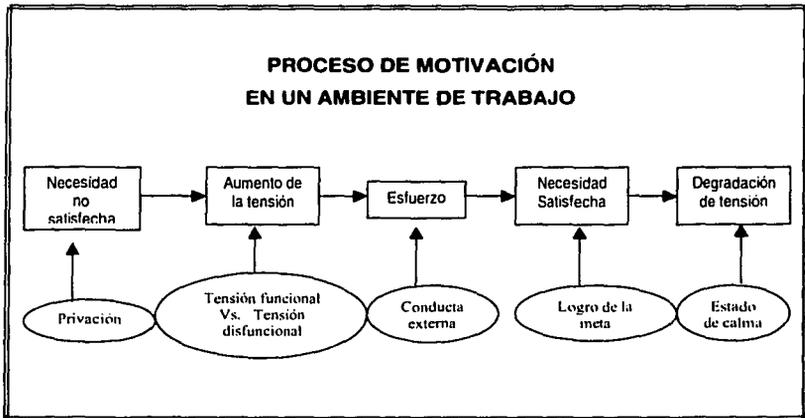
Aquí es donde el supervisor, siendo la persona que tiene contacto directo con el personal operativo, de alguna manera tenga ese vinculo de compañerismo y hasta de confidente para saber como motivar a su personal para beneficio de la organización y del trabajador.

3.4 LA MOTIVACIÓN Y SU PROCESO

De acuerdo con Cenzo y Robbins: el proceso de motivación se inicia cuando hay una necesidad insatisfecha, creando un estado de tensión; a su vez esta tensión provoca que el individuo se comporte -esforzándose- de cierta manera para que pueda satisfacer sus necesidades, teniendo como efecto una disminución en la tensión o comportamiento de la persona.

Pero que es una necesidad insatisfecha, para estos autores no es más que un estado de privación, provocando así tensión, que no necesariamente tienen que ser negativa para la persona, por lo tanto, esta se puede dividir en dos tipo:

- a) Tensión funcional.- La cual es positiva y provoca que la persona actué de manera positiva para el logro de su objetivo o meta.
- b) Tensión disfuncional.- Por el contrario, esta es negativa teniendo como consecuencia problemas en el desempeño o en el comportamiento del individuo.



Fuente: De Genzo, David A. Y Robbins, Stephen P. : Administración de Recursos Humanos; Ed. Limusa, México, 2001; p. 109.

3.5 LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Para una organización lo importante es cumplir con las metas preestablecidas, en cambio para el trabajador o colaborador -como actualmente se le conoce- lo importante es cubrir sus necesidades primordiales, a la organización le interesa saber que desempeño tiene su personal, para así saber de ante mano si se cumplirán sus metas o no, en cambio por el lado del colaborador, a él le interesa saber si el hecho de aportar productividad en la organización esto tendrá como

efecto una recompensa que ayude a satisfacer ciertas necesidades individuales y / o sociales.

Con lo anterior, entonces, se puede decir que los factores que interviene en un modelo motivacional hablando laboralmente son:

- La relación esfuerzo-desempeño. Que es la energía que invierte el empleado, mejor conocida como desempeño, y a mayor energía invertida tendrá como efecto un desempeño exitoso.
- La relación desempeño-meta organizacional. Es el trabajo logrado, adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dicho de otra manera, el alcanzar niveles de desempeño exitoso por parte de los empleados, provocará que la organización alcance sus metas establecidas.
- La relación meta organizacional-meta individual. Una vez que la organización cumplió su meta, esta se halla comprometida a recompensar a sus colaboradores en cuestión del desempeño que tuvieron. Dichas recompensas tienen que ser de tal manera que satisfagan las necesidades del individuo.

Para que la organización cumpla con sus metas no debe pasar por alto que el personal que se encuentra dentro, tiene la necesidad de satisfacer ciertas necesidades, y que el trabajar en equipo ayudará tanto a la organización en cuanto al cumplimiento de dichas metas, como al individuo a cubrir dichas necesidades. Concluyendo que el motivar es el alientar a la organización para seguir creciendo.

caso **PRÁCTICO**

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El 5 de febrero de 1976 entra en vigor la Ley Federal de Protección al Consumidor y con esta acción se enriquece el conjunto de derechos sociales del pueblo mexicano, en virtud de que por primera vez se establecen derechos para la población consumidora y se cuenta con un organismo especializado en la procuración de justicia en la esfera del consumo.

Dicha ley creó dos organismos:

El Instituto Nacional del Consumidor (INCO) y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), esta última con carácter de organismo descentralizado de servicio social, personalidad jurídica y patrimonio propio con funciones de autoridad administrativa, encargada de promover y proteger los intereses del público consumidor y, por consiguiente, la instauración en la Ciudad de México de las oficinas centrales de PROFECO.

A partir de ese momento, se puso en marcha el programa de desconcentración territorial con la instauración de tres representaciones federales: Puebla, Monterrey y Guadalajara y, posteriormente, la representación en Tlaxcala.

En 1982, la institución ya contaba con 32 oficinas en las principales ciudades del país, que atendían las demandas de los consumidores.

Las funciones de PROFECO están orientadas a la protección, asesoría y representación de la población consumidora, conciliación y arbitraje en los casos en que surgen diferencias entre consumidores y proveedores. La experiencia adquirida desde su creación, a través del contacto permanente y directo con los consumidores, evidenció el hecho de que la Ley Federal de Protección al Consumidor contenía algunas omisiones e imprecisiones en sus artículos y proporcionaba facultades insuficientes a la institución para velar por la cabal

observancia y cumplimiento de los preceptos de la propia ley; por este motivo se realizaron diversas reformas a la misma:

El 7 de enero de 1982, es adicionado el Art. 29 bis con el que se permite a la Procuraduría la regulación de los sistemas de comercialización utilizados en el mercado nacional; posteriormente, el 7 de febrero de 1985 se modifica y adicionan diversos artículos con relación a: competencia, naturaleza jurídica, atribuciones de PROFECO, definiciones y denominaciones, información de bienes y servicios, facultades de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; ahora Secretaría de Economía, información comercial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, atribuciones del Procurador Federal del Consumidor, entre otras.

Complementariamente el 12 de enero de 1988, son publicadas algunas reformas y adiciones al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal y la propia Ley Federal de Protección al Consumidor. Por último, el 4 de enero de 1989 son incluidos en la Ley algunos artículos que confieren atribuciones y facultades sancionadoras a la Procuraduría; así como denuncias por violación de precios. Por acuerdo del C. Procurador Federal del Consumidor del 8 de febrero de 1989, se delega facultades en materia de inspección y sanciones, creándose la Subprocuraduría de Inspección y Vigilancia, encargada de llevar a cabo dichas tareas, conforme a las atribuciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor en materia de precios y tarifas acordados, establecidos o autorizados por la SECOFI.

El 6 de febrero de 1991, es publicado el Reglamento del capítulo octavo de la Ley Federal de Protección al Consumidor, a efecto de que se establecieran las bases de organización y funcionamiento de PROFECO y, en consecuencia, se fortalecieran los mecanismos de defensa de los derechos e intereses de la población consumidora en general.

Asimismo, para que las unidades administrativas de la Procuraduría condujeran sus actividades en forma programada con base en las políticas derivadas de la planeación nacional, resultaba indispensable definir un proceso de adscripción orgánica, que permitiera, además de facilitar a la población el acceso a los servicios que se prestaban, alcanzar una mejor organización y distribución del trabajo dentro del ámbito de competencia, por lo que el 7 de febrero de 1991 se realizó la adscripción oficial de las unidades administrativas de PROFECO para el adecuado ejercicio de las atribuciones y el despacho de los asuntos a su cargo.

Es hasta 1992, cuando se realiza un cambio sustancial en materia de protección a los consumidores mediante una nueva Ley publicada el 24 de diciembre, la cual racionaliza dichas funciones en un solo organismo, fusionando al extinto INCO en PROFECO, permitiendo con ello la atención integral de funciones como: orientación y asesoría; recepción, trámite y conciliación de quejas y denuncias; emisión de resoluciones administrativas; registro de contratos de adhesión; protección técnico-jurídica a los consumidores; verificación y vigilancia de Normas Oficiales Mexicanas, pesas y medidas, instructivos y garantías; así como precios autorizados, establecidos y / o concertados con la SECOFI; acciones de grupo; facultades para ordenar la realización de publicidad correctiva; información y orientación a los consumidores, a través de los diversos medios de comunicación, como impresos, radio y televisión; contribuir a elevar la cultura de consumo de la población y mejorar sus hábitos de adquisición.

El 5 de agosto de 1994, la Ley Federal de Protección al Consumidor vuelve a ser objeto de ajuste al adicionársele diversas disposiciones; se reforma la Procuraduría, se hizo necesario que las delegaciones dispusieran de facultades amplias y suficientes para dar atención expedita a los programas de trabajo desconcentrados, lo cual fue posible mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 2 de mayo de 1994, del acuerdo por el que se delega en los titulares de las delegaciones de la Procuraduría Federal del Consumidor las atribuciones correspondientes.

Sin embargo, dicho acuerdo delegatorio, así como el Reglamento del capítulo octavo de la Ley Federal de Protección al Consumidor del 6 de febrero de 1991, quedaron sin efecto con las publicaciones en el Diario Oficial del 23 y 24 de agosto de 1994, del reglamento y del estatuto orgánico de PROFECO respectivamente, instrumentos jurídicos administrativos que hoy en día respaldan el funcionamiento operativo de la Institución.

México ocupa el segundo lugar entre los países latinoamericanos que expidieron una Ley Federal de Protección al Consumidor y el primero en crear una Procuraduría, por lo que la experiencia mexicana resulta importante, especialmente para aquellos países que empiezan a trabajar en la protección de los derechos de los consumidores.

La Procuraduría Federal del Consumidor es un organismo descentralizado del Estado que desde hace más de 25 años presta múltiples servicios a la población consumidora. Su principal misión es procurar equidad y seguridad jurídica en las relaciones que establecen los consumidores con los proveedores. La Procuraduría protege y promueve el respeto a los derechos de los consumidores; sin embargo la mejor defensa es la que puede ejercer el propio consumidor, si cuenta con información oportuna y suficiente sobre la mejor forma de comprar o contratar servicios. Por eso la PROFECO orienta, asesora y educa a la población en general a fin de prevenir abusos, mejorar los hábitos de consumo y fomentar una cultura de consumo crítica, consciente y responsable.

PROFECO lleva a cabo sus funciones de conformidad a los principios establecidos por el Artículo 28 Constitucional, y que tiene por objeto garantizar la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones de consumo, protegiendo los derechos del consumidor, se basan en las siguientes leyes:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 28.
- Ley Federal de Protección al Consumidor

- Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor
- Estatuto Orgánico de la Procuraduría Federal del Consumidor
- Reglamento de Sistemas de Comercialización Mediante la Integración de Grupos de Consumidores (Artículo 63 de la Ley Federal de Protección al Consumidor
- Reglamento del Artículo 122 de la Ley Federal de Protección al Consumidor
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización
- Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización
- Acuerdo de la Circunscripción Territorial de la Delegaciones

MISIÓN

Promover y proteger los derechos de la población consumidora, mediante servicios de calidad mundial, orientados a procurar equidad y seguridad jurídica en las relaciones de consumo; así como facilitar al consumidor todos los elementos jurídicos, técnicos y de información que permitan dirimir sus controversias en un plano de igualdad con los proveedores, privilegiando la conciliación y el acuerdo por encima de la confrontación y la querrela. Asimismo, realizar acciones de orientación, información, difusión, investigación y educación, a fin de fomentar una cultura de consumo en México, que prepare al consumidor para acceder en mejores condiciones al mercado de bienes y servicios.

VISIÓN

Consolidarse como un Organismo confiable por su eficacia, honestidad y calidad en los servicios, integrado por un equipo de trabajo permanentemente capacitado, que permita responder con oportunidad y eficacia a las exigencias de la población consumidora, e incrementar su capacidad de respuesta Institucional a los retos que imponen los cambios del entorno nacional e internacional, esforzándose para

que todos los sectores de la población tengan acceso a los servicios que la Institución ofrece.

ANTECEDENTES DE UN PROGRAMA ENFOCADO A INFORMAR AL CONSUMIDOR EN CUANTO A LA VARIACIÓN DE LOS PRECIOS

En 1992, la Procuraduría Federal del Consumidor crea un programa enfocado a informar al consumidor en cuanto a la variación de los precios, es decir, tiene como finalidad ser la guía para comprar más barato; quién opera actualmente en 24 ciudades de 19 entidades federativas, dando a conocer los precios con sus respectivas marcas y presentaciones, por establecimiento comercial, de una canasta de productos genéricos. Pero para este caso, nos vamos a enfocar únicamente en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México; donde se visitan las siguientes cadenas, hablando de tiendas de autoservicio:

- **Mega Comercial Mexicana;**
- **Comercial Mexicana;**
- **Wal Mart;**
- **Auchan;**
- **I.S.S.S.T.E;**
- **I.M.S.S;**
- **Oxxo;**
- **Super Precios;**
- **Bodega Aurrera;**
- **Bodega Gigante;**
- **Superama;**
- **Sumesa;**
- **Tienda de Electricistas.**

No olvidando que también existen diferentes mercados públicos, así como tianguis y tiendas especializadas.

¿ Cómo funciona el Programa ?

En el punto anterior se mencionó una canasta de productos genéricos, pues bien, la gama de productos que forman parte del programa; se clasifican de la siguiente manera:

CATÁLOGO	No. Productos
Canasta Básica	851
Electrodomésticos y Línea blanca	474
Medicamentos	350
Frutas y Legumbres	86
Pescados y Mariscos	68
Papelería y Útiles escolares	328
Uniformes y Tenis	369
Libros de Texto	955
Navideños	250
Juguetes	532
Total	4263

La forma de cómo se aplican estos catálogos durante el año, se distribuye de la siguiente manera:

Los primeros cuatro catálogos se aplican todo el año, mientras que los siguientes dos catálogos se aplican una vez al mes, es decir, el catálogo de pescados y mariscos se aplica en la penúltima semana de cada mes, mientras que el catálogo de Papelería y Útiles escolares se aplica en la última semana de cada mes. A su

vez, estos dos últimos catálogos mas los siguientes restantes tienen un período de temporada el cual es notificado por la alta dirección a través de calendarios exhibidos en el departamento.

Como ya se había mencionado, dicho programa se encarga de recopilar información (precios), en diferentes establecimientos de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, como pueden ser: Supermercados (tiendas de autoservicio), Mercados públicos, Tianguis, Centrales de abasto, Tiendas especializadas (papelerías, tiendas de abarrotes, carnicerías, etc.).

El programa tiene actualmente a su disposición 54 personas, las cuales se encargan de realizar el levantamiento de precios. Dentro de este grupo de personas, 9 de ellas tiene plaza o base de confianza; mientras que el personal restante es de honorarios, motivo por el cual el aplicar un premio salarial en el desempeño de ellos no sería equilibrado.

Los 54 encuestadores, se integran en 10 grupos, en cada grupo existe un encargado quien tiene como función la de coordinar a las personas que integran su grupo, así como los recursos materiales que tiene a su disposición.

Cada grupo tienen a su disposición herramientas de trabajo las cuales son denominadas terminales electrónicas (computadoras personales) estos instrumentos se encargan de almacenar la información que recopilan los encuestadores en cada establecimiento.

Estos grupos tienen destinado un número de establecimientos que tienen que visitar semanalmente (rutas) para realizar el levantamiento de precios. Para que estas personas puedan realizar dicho levantamiento tienen que seguir ciertos lineamientos (manual de procedimientos) para poder recopilar la información que requiere el programa.

Ahora bien, el supervisor quien es la persona que tiene contacto directo con los encuestadores, no tiene un método que coadyuve a evaluar la productividad que tiene cada encuestador en cuanto al levantamiento de precios, para dicho programa.

SITUACIÓN ACTUAL

Como se ha mencionado a través de este capítulo, el programa enfocado a informar al consumidor en cuanto a la variación de los precios, tiene la misión de orientar al consumidor en cuanto a tomar una decisión adecuada cuando se adquiere un producto; por lo que dicha información tienen que ser totalmente fehaciente, veraz y oportuna.

En el período de 1998-2001 se dio únicamente una promoción, la cual no tenía los suficientes elementos para saber quienes eran las personas que se podían postular para dicho ejercicio. Hubo 6 promociones las cuales se dieron sin fundamentos, es decir, a través de favoritismo y/o prejuicios.

El porque se dió esta situación es debido a que no tienen un método que pueda evaluar el desempeño de los encuestadores (personas que se encargan de recopilar la información).

En febrero del año 2001, se creó un departamento denominado departamento de supervisión, integrado por seis personas, el cual consta de ciertas funciones, dentro de las cuales, destaca, el de supervisar el levantamiento de precios que realizan los encuestadores para el programa antes mencionado.

Pero dichas supervisiones no tienen una metodología de evaluación, es decir, los supervisores evalúan la manera de cómo se aplica el catálogo en campo, más no el desempeño que tienen cada uno de los encuestadores.

Motivo por el cual las promociones que se han dado en el período ya antes mencionadas, se basan en favoritismos y prejuicios, no tomando en cuenta realmente el desempeño que han ido teniendo los encuestadores en sus funciones o actividades laborales.

Actualmente, los supervisores no saben realmente lo que significa su función dentro de la organización, se olvidan por completo de que ellos son los personajes que tienen contacto directo con el nivel operativo y que por ello son quienes conviven con este personal, siendo de alguna manera los responsables indirectos de la forma como desempeñan sus funciones los encuestadores.

Podemos decir, que debido a las promociones del período de 1998-2001, los encuestadores tienen muy baja su autoestima, provocando que la información que ellos recopilan no es del todo fehaciente, el porque esta actitud, es clara, para ellos el hecho de hacer bien las cosas, es decir, tener una mejora continua, no tiene ninguna estimulación por parte de la alta dirección; teniendo un frase que se escucha entre ellos: "Total si hago mal las cosas, no pasa nada, por el contrario hasta nos recompensan".

Esta actitud de los encuestadores, es tomada debido a que como no se tiene un método de evaluación de su desempeño, no existe una recompensa a quienes se desenvuelve positivamente en su trabajo, sino por el contrario, el favoritismo interviene en lo que la alta dirección denomina evaluación del desempeño, que no es más que una evaluación totalmente subjetiva.

Por otro lado el concepto de tienen los encuestadores de los supervisores, es que su comportamiento es autoritario mas que de apoyo, es decir, el departamento de supervisión se preocupan únicamente en la forma de recopilar información para el programa, más no en el factor humano, tomando a este como un segundo término.

Por lo tanto, se puede concluir que dentro de un período de tres años, la dirección únicamente se preocupa por sus clientes externos olvidándose por completo de los internos, para esto, de alguna forma se trata de que a través de este proyecto, se le pueda encausar a la alta dirección la importancia que tiene el factor humano en su organización.

PROPUESTA

De acuerdo al análisis desarrollado en esta investigación se detecto la necesidad de aplicar un método de evaluación de desempeño, teniendo como objetivo tener una mayor objetividad en la información que se le proporciona al consumidor , es decir; que la información que se le proporciona al consumidor sea fehaciente, veraz y oportuna, para poder guiarlo en sus comprar. Y por otro lado coadyuvar al supervisor a conocer el desempeño de cada encuestador; para posteriormente, proporcionar a la Alta Dirección los elementos que se requieran para promociones futuras, y por ende incentivar a su personal, produciendo en ello trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se propone un método de evaluación de grupo, ya que tiene las siguientes ventajas:

1. Se puede apreciar en forma grupal, la evaluación en cuanto a la productividad del encuestadores;

2. Se podrá conocer la evolución que tienen los encuestadores en forma individual y grupal a la vez;
3. Se podrá visualizar a nivel grupal quienes son las personas que figuran con un mayor desempeño o viceversa;
4. Se conocerá que tan viable ha sido la capacitación del encuestador referente a su función;
5. En promociones futuras, se tendrán los elementos necesarios para que la alta dirección pueda tomar una decisión asertiva;
6. La alta dirección podrá a su vez, motivar a su personal, con relación a los resultados de las evaluaciones;
7. Al supervisor se le dará la pauta para acercarse a los encuestadores, modificando su conducta (empatía).

El autor involucra dos elementos básicos para poder evaluar el desempeño de los encuestadores:

- **La productividad que tienen los encuestadores en cuanto al levantamiento de precios; y**
- **Las asistencias que tienen estos encuestadores.**

Para poder hablar del primer punto, el autor lo divide en cuatro segmentos, los cuales son:

I. La elaboración de un formato

Al consumidor hay que informarle, el precio del producto, su oferta, la vigencia de dicha oferta, el establecimiento donde puede encontrar el producto con las características antes mencionadas; por lo tanto se puede tomar en cuenta estos factores que busca el consumidor le sean proporcionados, para poder evaluar a nuestros encuestadores. **(anexo 1)**

Las causas que se muestran en el cuadro **(anexo 1)**, son las posibles anomalías que pudieran presentarse al aplicar un levantamiento de precios, no siguiendo los lineamientos que el programa proporciona para el levantamiento de precio.

Este formato tiene ocho posibles causas por las que un encuestador podría no realizar bien su trabajo, existe un renglón que postula el total de precios levantados por el supervisor; medio por el cual el supervisor podrá evaluar a través de una operación aritmética el desempeño del encuestador. (Operación que posteriormente se mencionará)

II. Aplicación del formato

Para poder evaluar el desempeño de cada encuestador y poder compararlo a nivel grupal, el supervisor tendrá el compromiso de:

- A. Salir a campo a realizar la misma función de un encuestador (levantamiento de precios), pero este levantamiento de precios se aplicará manualmente, una vez que el encuestador haya salido del establecimiento que le corresponde de acuerdo con su ruta semanal.
- B. El supervisor tendrá la responsabilidad de preguntar al jefe de cada grupo su estrategia de trabajo en cuanto a la repartición de los catálogos que

hayan de aplicarse en cada establecimiento, tomando nota de esta distribución de trabajo; comentándoles a los jefes de grupo que cada que hagan un cambio en la distribución del trabajo, sea notificada a la brevedad posible al supervisor. **(anexo II)**

C. Por otro lado, el supervisor tiene que llevar una bitácora de los tiempos y movimientos con que aplican su ruta cada grupo de encuestadores. **(anexo III)**

D. Posteriormente, el supervisor le notificará al departamento de computo (quien se encarga de procesar la información que recopilan los encuestadores) el establecimiento que visitará, para que le proporcione una copia de la información que recopilan los encuestadores antes de que esta pase por el proceso de validación.

E. Una vez obtenida la información del departamento de computo, y el levantamiento manual que realizó el supervisor, éste se encargara de cotejar la información que dan los encuestadores con respecto a la de él, utilizando el formato del punto A, que con anterioridad se había mencionado.

F. Una vez obtenida esta información en cuanto a los errores que cometieron los encuestadores por no llevar a cabo la aplicación de los lineamientos para el levantamiento de precios.

se realizará la siguiente operación aritmética, mejor conocida como regla de tres:

$$\frac{\text{Total de errores de los encuestadores}}{\text{Total de precios levantados en la supervisión}} \times 100 = \text{\% de error estimado}$$

- G. Posteriormente, el supervisor tendrá la responsabilidad de archivar estos resultados, para tener un historial del comportamiento de cada encuestador; y darlos a conocer en futuras evaluaciones.
- H. Una vez obtenida la información de cada encuestador en cuanto a su evaluación, el supervisor se encargara de presentar un concentrado, donde refleje el comportamiento de la evaluación grupal así como individual. **(anexo IV)**

Se recomienda publicar esta evaluación, no como un rumor, sino que publicándola a la vista de todos los encuestadores (en la dirección existe un pizarron, en el cual se publican ciertos artículos, circulares, etc.), en donde los encuestadores conozcan el desempeño que han tenido a través de las evaluaciones correspondientes.

III. Establecimientos para evaluar a los encuestadores

En cuanto a los destinos que visiten los supervisores para evaluar el desempeño de los encuestadores, es recomendable se realicen de la siguiente manera: anteriormente ya se había mencionado las cadenas de establecimientos que son visitados para el Programa, cabe mencionar que no todos los establecimientos

manejan ofertas, motivo por el cual si la evaluación se hace a través de los establecimientos que visiten los grupos de encuestadores, tomado en cuenta la cercanía que existe en cuanto a rutas y grupo, no podrán considerarse como imparciales en cuanto a la evaluación que se este proyectando, razón por la cual, se recomienda que los supervisores tomen la misma cadena comercial para evaluar a todos los grupos.

IV. Período de evaluación

Constantemente los productos cambian de presentación esto de acuerdo a la demanda que puedan tener en el mercado, posible causa por la cual, cada catálogo de productos sufre modificaciones para que estos puedan salir a campo de 2 a 3 veces por año, con estos antecedentes podemos sugerir que las evaluaciones se realicen trimestralmente, ¿por qué?, debido a que en el transcurso de estos casi 4 años los encuestadores no habían sido evaluados en cuanto a su desempeño, sobre todo por que se trata de cubrir los distintos catálogos que en esa temporada estén aplicando, se había comentado que la evaluación que este departamento aplicaba era en cuanto al como deberías reportar la información que se recopila para el programa, para proporcionarle al consumidor dicha información fehaciente, veraz y oportuna.

Por lo tanto, se considera prudente aplicar 4 evaluaciones al año, debido a la aplicación de los catálogos en existencia:

1. Período de Cuaresma
2. Período de Escolares
3. Período de Navideños
4. Período de Juguetes

Como Observación, el autor sugiere que no se notifique a los encuestadores de la evaluación próxima a aplicar, es decir, mencionarles que a partir de "X" período, se va a entrar a un proceso de evaluación para conocer el desempeño de ellos, para futuras promociones.

Retomando el segundo punto que interviene en la evaluación del desempeño de los encuestadores, se debe de tomar en cuenta las asistencias de estas personas dentro del programa (**anexo V**). Tomando en cuenta que el porcentaje de las asistencias se refleja en cuanto al período de evaluación:

$$\frac{\text{Número de Asistencias}}{\text{Período de evaluación (En días)}} = \% \text{ en Asistencias}$$

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo realizado, es posible identificar la importancia que reviste la evaluación del desempeño, para los supervisores que colaboran en la empresa seleccionada para este estudio dentro del programa enfocado a la variación de los precios, pudiendo concretas que resulta de suma importancia para incrementar su efectividad.

Sin duda, el supervisor tendrá más contacto con su personal a cargo en cuanto a la información que requiere para poder aplicar este método de evaluación, tratando de alguna manera quitar la imagen que tiene el nivel operativo del supervisor, es decir, esta persona se tendrá que percatar de la forma en que desempeñar su trabajo el encuestador para poder llevar la información requerida para el programa, teniendo así una visión más verídica sobre las barreras con las que se enfrenta el encuestador para poder llevar a cabo su labor.

No hay que olvidar que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual, la Alta Dirección se podrá percatar del cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como el poder identificar las áreas de oportunidad de mejoría.

También, cabe mencionar que en la realización de este trabajo (anexos), se desarrollaron los formatos apropiados para cumplir con dicha función, es decir, proporcionar a la alta dirección los elementos necesarios para futuras premiaciones (promociones); viéndose así, altamente beneficiada en cuanto a la imagen que tiene hasta el momento ante su personal colaborador.

Los capítulos que integran este trabajo de investigación, se desarrollaron de acuerdo a la necesidad del caso práctico, es decir, se necesitó conocer el significado de ser supervisor, las funciones, y así como las aptitudes que debe tener este personaje. También fue necesario investigar que método de evaluación de desempeño era el que se adecuaba a las necesidades del programa enfocado a informar al consumidor en cuanto a la variación de los precios. Y por último se tuvo que investigar la razón del por qué los encuestadores, al no ser premiados conforme a su desempeño, tomaban una actitud de ¡no me importa si hago bien o mal mi trabajo!.

Finalmente el método propuesto para elevar el desempeño puede lograr que el trabajo de los encuestadores tenga una mayor objetividad y así poder lograr que la Alta Dirección pueda promover a su personal sin prejuicios y/o favoritismos.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, John; Líderes, No Jefes; Fondo Editorial Editores, México, 1990; Pp. 4-14.

Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; Ed. Trillas, México, 1989; Pp. 60-97, 329-351.

Bounds, Gregory M. y Woods, Jonh A.; Supervisión; Internacional Thomson Editores, México, 1999; Pp. 6-25.

Bravo Ramírez, Alicia; Dirección del Factor Humano; Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., 1992; Pp. 62-69, 84-112.

Baena Paz, Guillermina; Como Elaborar una Tesis en 30 días; Editores Mexicanos Unidos, 1985; Pp. 9-100.

Chiavenato, Idalberto; Iniciación a la Administración de Personal; Ed. Mc Graw-Hill, México, 1993; Pp. 86-90.

Cortés Coronado Alejandra; Contacto: Evaluación del desempeño; Ed. Brenix, S.A. de C.V., México, 2002; Pp. 42-59.

De Cenzo, David A. Y Robbins, Stephen P. ; Administración de Recursos Humanos; Ed. Limusa, México, 2001; Pp. 99-120, 294-312.

Dr. Guzmán, Raymundo Amaro; Administración de Personal ; Ed. Limusa, México, 1990; Pp. 246-263.

Fernández Arena, José Antonio; Administración de Recursos Humanos; Ed. Trillas; México, 1973; Pp. 139-150.

Grados Espinosa, Jaime A.; Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral; Ed. Trillas, México, 1990; Pp. 13-29.

González, Martín y Olivares, Socorro; Comportamiento Organizacional: Un enfoque Latinoamericano; Cía. Editorial Continental, S. A. De C. V., 1999; Pp. 77-93.

Herbert, G. Heneman; Administración de los Recursos Humanos; Cía. Editorial Continental, S. A. De C. V., 1989; Pp. 76-97.

Hodgetts, Richard M. ; El Supervisor Eficiente, un enfoque práctico; Ed. Mc Graw-Hill, México, 1989; Pp. 5-33, 282-313.

Lazzati, Santiago; Managament. Funciones. Estilo y Desarrollo; Ediciones Macch, 1991; Pp. 59-69.

L.A. Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge; Administración de Personal; Ed. Iberoamericana, México, 1986; Pp. 155-183, 261-291.

Lic. Carrillo, Landero Ramiro; Metodología y Administración; Ed. Limusa, México, 1989; P-41.

Maddux, Robert B.; Evaluación Efectiva del Desempeño; Ed. Trillas, México, 1991; Pp. 14-80.

Mejía Gómez, Joaquín; Administración de Personal y Recursos Humanos; Ed. Mc Graw-Hill, 1991; Pp. 184-207.

Morris, Charles G.; Introducción a la Psicología; Ed. Prentice-Hall, 1992; Pp. 308-345.

Victor H. Vroom; Motivación y Alta Dirección; Ed. Trillas, México, 1979.; Pp. 156-171.

Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas; Ed. Limusa; México, 1966, Trigesimaséptima reimpresión: 1990; Pp. 340-343.

Robles Valdés, Gloria; Administración, un enfoque interdisciplinario; Ed. Prentice-Hall, 2000; Pp. 288-296.

Sherman, Arthur, et al; Administración de Recursos Humanos; Ed. International Thomson Editores, S.A. de C.V., 1999; Pp. 258-290.

Stoner, James A. y Wankel, Charles; Administración; Ed. Prentice-Hall, 1989; Pp. 389-395.

ANEXOS

EVALUACIÓN

CATALOGO: _____

ESTABLECIMIENTO: _____ FOLIO: _____

GRUPO _____

ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____

CODIFICACIÓN	SIGNIFICADO	TOTAL
N / L	Precios no levantados	
NO OF	Oferas no levantadas	
=	Precios diferentes	
\$NS	Precios no encontrados en la supervisión	
ONS	Oferas no encontradas en la supervisión	
\$ OF / NOR	Precio de oferta como normal	
\$OF =	Precio de oferta diferente	
FECHA =	Fecha de oferta diferente	
TOTAL		
Tp	Total de precios levantados por la supervisión	

CODIFICACIÓN	SIGNIFICADO	%
N / L	Precios no levantados	
NO OF	Oferas no levantadas	
=	Precios diferentes	
\$NS	Precios no encontrados en la supervisión	
ONS	Oferas no encontradas en la supervisión	
\$ OF / NOR	Precio de oferta como normal	
\$OF =	Precio de oferta diferente	
FECHA =	Fecha de oferta diferente	
TOTAL		
Tp	Total de precios levantados por la supervisión	100

OBSERVACIONES:

ANEXO I

EVALUACIÓN
 CORRESPONDIENTE AL PERIODO _____
 CATÁLOGO _____

GRUPO	FOLIO	PRECIOS					OFERTAS			TOTAL	TOTAL DE PRODUCTOS LEVANTADOS POR EL SUPERVISOR
		NO LEVANTADOS	DIFERENTES	NO ENCONTRADOS POR SUPERVISIÓN	DE OFERTA COMO NORMAL	DE OFERTA DIFERENTES	NO LEVANTADAS	NO ENCONTRADAS POR SUPERVISIÓN	FECHA DIFERENTE		
1											
2											
3											

ANEXO IV

EVALUACIÓN
PERÍODO _____

	ENCUESTADORES	Nº DE ASISTENCIAS	% DE ASISTENCIAS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
.			
.			
.			
.			
.			
TOTAL DE ASISTENCIAS			

ANEXO V