



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**"Evaluación del desempeño laboral en organizaciones
que prestan servicios (Caso Ipsos -Bimsa) "**

TRABAJO RECEPCIONAL

TALLER DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

*"ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO DEL
FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"*

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADOS EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTAN

MARÍA GUADALUPE ALONSO NORULLA
ALEJANDRA HUERTA BASURTO

DIRECTOR DEL TRABAJO:
LIC. CIRO LÓPEZ MENDOZA



MÉXICO D.F.

2005

M35159/

A MIS PADRES:

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de sacrificios y esfuerzos quiero que sientan que el objetivo logrado también es suyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo, con cariño y admiración.

GRACIAS

A TERE:

Quiero que sepas que siempre te agradeceré infinitamente el que seas mi hermana ya que cada día que pasa se que tengo el apoyo, la comprensión, la confianza y el impulso para seguir adelante.

Y le doy gracias a dios por haberme dado la mejor hermana del mundo y los sobrinos más maravillosos que puedan existir.

LOS QUIERO MUCHO.

GUADALUPE ALONSO

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo **recepional**.

NOMBRE: Maria Guadalupe Alonso Novilla
FECHA: 7-Diciembre-05
FIRMA: [Firma]

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo **recepional**.

NOMBRE: Alejandra Huerta Basurto
FECHA: 07-12-05
FIRMA: [Firma]

A DIOS:

Gracias por permitirme llegar hasta este momento y demostrarme que existe más de una razón para salir adelante. Por darme las armas para crecer cada día y por hacerme una persona fuerte. Pero sobre todo por brindarme una vida llena de cariño rodeada de las mejores personas del mundo: Mis padres, mi hermana, mi cuñado, mis sobrinos y mis grandiosos amigos que con su apoyo incondicional he logrado un paso más en mi vida.

A ALE:

Te agradezco que seas mi amiga, creo que nuestra amistad va más allá de las palabras, por la sinceridad, la confianza y la paciencia que me has brindado, ya que has estado conmigo en los momentos difíciles y en los agradables, en los errores y en los aciertos. Y sobre todo por compartir conmigo las mejores etapas de mi vida, como es este logro.

TE QUIERO MUCHO

*Agradezco a Dios por darme la vida y la
oportunidad de estar aquí presente para
poder concluir mi carrera profesional.*

A mi mamá:

*Sra. Lourdes Basurto Domínguez
Por todos los sueños forjados para mí
Por todas las lágrimas derramadas en silencio
Por todas las horas de desvelo buscando mi bienestar
Por sacrificarse para que yo brille.*

A mi papá: +

*Sr. Antonio Huerta Burgos
Aunque ya no está conmigo, le agradezco
infinitamente por haberme dado estudios para que
yo sea una persona de provecho.*

*Con cariño a mis hermanos Gabriel,
Fernando y mi tía Lupita por darme su
apoyo y ser parte de mi familia*

*A mi compañera y amiga Lupita por su
desinteresada amistad y por todos los
momentos que vivimos juntas.*

*Pero muy en especial a mi novio:
C.P. Javier Ortiz Vega
Por todo su paciencia y apoyo incondicional para
que pudiera realizar el presente trabajo.*

ALEXANDRA

AGRADECEMOS:

A la máxima casa de estudios:

*Por darnos la oportunidad de
haber sido parte de ella*

A nuestro asesor:

Lic. Ciro López Mendoza

*Por sus conocimientos, apoyo
y participación en el presente trabajo*

Por su participación:

*A los miembros del honorable jurado
Como grandes profesores de la
Universidad Nacional Autónoma de México*

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I DESEMPEÑO LABORAL

1.1 DEFINICION.....	6
1.2 ANTECEDENTES.....	7
1.3 ELEMENTOS.....	9
1.3.1 Atributos personales.....	9
1.3.1.1 Características demográficas.....	9
a) Edad	
b) Sexo	
c) Estado civil	
1.3.1.2 Características de competencia.....	10
a) Aptitud	
b) Habilidad	
1.3.1.3 Características psicológicas.....	11
a) Valores	
b) Personalidad	
c) Actitudes	
1.3.2 Esfuerzo laboral.....	16
1.3.2.1 Motivación.....	16
a) Esfuerzo	
b) Metas	
c) Necesidades	
1.3.3 Apoyo organizacional.....	20
1.3.3.1 Grupos.....	20
1.3.3.2 Estructura.....	21
1.3.3.3 Tecnología.....	22
1.3.3.4 Ambiente.....	23

CAPITULO II EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

2.1 DEFINICION.....	25
2.2 ANTECEDENTES.....	27
2.3 FINALIDAD.....	28
2.4 CICLO.....	29
2.5 MODELOS.....	32
2.5.1 Modelo de evaluación basado en el trabajo desarrollado.....	32
2.5.2 Modelo de evaluación basado en el trabajo a desarrollar.....	37
2.6 PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR DURANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	39

CAPITULO III LAS ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS

3.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	43
3.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	44
3.2.1 Formales.....	44
a) Con fines de lucro	
b) Sin fines de lucro	
3.2.2 Informales.....	45
3.3 DEFINICION DE ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS.....	45
3.3.1 Clasificación de organizaciones de servicio.....	45
3.3.2 Características en una organización de servicio.....	46
3.4 INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL EN ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS.....	48

CAPITULO IV PROPUESTA

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN QUE PRESTA SERVICIOS (CASO IPSOS-BIMSA)

4.1 DIAGNOSTICO.....	51
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	52
4.3 PROPOSITO.....	52
4.4 OBJETIVOS Y METAS.....	53
4.4.1 Objetivo General.....	53
4.3.1.1 Objetivos especificos	
4.4.2 Metas.....	53
4.5 BENEFICIARIOS.....	54
4.5.1 Beneficios para los operadores telefónicos	
4.5.2 Beneficios para los jefes	
4.5.3 Beneficios para la organización	
4.5.4 Beneficios para los clientes	
4.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	55
4.7 LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL.....	56
4.8 ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE ACTIVIDADES Y TAREAS A REALIZAR.....	57
4.9 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	58
4.10 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES.	59
4.11 RECURSOS, INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO.....	60
4.12 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	61

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

La ventaja competitiva de las organizaciones del siglo XXI radica tanto en los recursos naturales, energéticos, financieros, tecnológicos, como en el factor humano, todo este conjunto de elementos son la clave del éxito de toda organización.

En la actualidad el elemento fundamental para el desarrollo de toda organización, es el de disponer del personal capacitado, motivado y leal para el logro de las metas tanto del individuo como de la organización. El éxito de las organizaciones es el de tratar de forma integral a los recursos humanos y donde el hombre interactúe entre si, con los planes y acciones dando como resultado la eficiencia, eficacia, calidad, grado de compromiso, satisfacción e implicación en la labor que realiza. Es por ello la inquietud de estudiar a fondo cada uno de los aspectos que están ligados al desarrollo de los empleados y de la organización.

Por otra parte, las prácticas de evaluación no son nuevas, desde que un hombre dio empleo a otro, su trabajo fue evaluado. Durante mucho tiempo la preocupación era exclusivamente la eficiencia de la maquina, como un medio de aumentar la productividad, pero no se logro resolver ese problema, asimismo, desde el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas la principal preocupación fue el hombre, su comportamiento, sus necesidades y el ambiente en el cual podría desempeñar mejor sus actividades.

A partir de entonces se ha tratado de dar cierta importancia al factor humano visto como un elemento que puede dar mayor productividad y por consiguiente éxito en la organización.

El procedimiento para calificar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y se elabora a partir de programas formales basados en una cantidad de información respecto al comportamiento y el desempeño del empleado en el cargo.

En la presente investigación documental es de importancia abordar esta temática ya que se considera que la organización depende de los empleados en cuanto a conocimientos, comportamientos, características cualitativas y cuantitativas y que es necesario hacer una valoración de acciones que van encaminadas a objetivos y metas tanto individuales como de la organización. Sin embargo esta valoración se considera que debe abarcar una serie de factores que intervienen en el desempeño de las personas dentro de la organización que influyen para que los empleados realicen bien sus actividades, por ejemplo: los recursos con los que cuenta, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Por ello se pretende realizar un análisis de conceptos, procesos y métodos de evaluación que permitan al profesionista intervenir de manera adecuada y óptima en las organizaciones.

En el primer capítulo se estudian los conceptos y elementos que integran el desempeño laboral y como influye cada uno en una evaluación; también se estudiarán conceptos y métodos que existen para valorar el desempeño laboral, esto con el fin de aplicar el método más adecuado al momento de realizar la evaluación, asimismo los posibles errores que se pueden presentar al realizarla. Posteriormente se analizan las características de una organización que presta servicios y como interviene y contribuye el Lic. En Trabajo Social en ellas. Finalmente retomando todos los conceptos y métodos anteriormente estudiados, y de acuerdo al diagnóstico organizacional se expone la propuesta de la evaluación del desempeño acorde a una organización de servicios, (caso Ipsos Bimsa).

Se considera que una evaluación del desempeño es una pieza importante en toda organización ya que es de gran utilidad para detectar áreas de oportunidad o mejora tanto para la persona como para la organización y que se encamine hacia el cumplimiento de objetivos y metas.

CAPITULO I

DESEMPEÑO LABORAL

CAPITULO I

DESEMPEÑO LABORAL

Es de suma importancia mencionar que en toda organización, el desempeño es producto de muchos factores, por ello es necesario identificar los factores más importantes: la estructura, los conocimientos, los recursos materiales, la posición estratégica y los recursos humanos de la organización, todos estos puntos están relacionados y contribuyen al desempeño laboral. Todos los factores son importantes y merecedores de estudio, pero desde el enfoque social, el principal interés son los recursos humanos puesto que cada vez se le dirige mas atención.

1.1 DEFINICIÓN

Schermernhorn, Hunt y Osborn definen al trabajo como una actividad que produce bienes o servicios de valor para los demás, dicho en otras palabras es lo que la gente hace a cambio de cosas que considera valiosas, pero que no puede proporcionarse por sí misma. "El trabajo constituye un medio de interacción que beneficia tanto al individuo como a la organización".¹

Se define al desempeño como son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

"El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo en respuesta de lo que se ha designado como responsabilidad y que será medido con base a su ejecución. Lo que define el desempeño es la evaluación de desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir el esfuerzo que ejerce y que este guiara a recompensas."²

De acuerdo con las definiciones antes citadas, el desempeño laboral es el resultado del comportamiento del individuo en el trabajo, el desempeño es una medida que resume la cantidad y calidad de aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de trabajo tanto individuales como para la organización y que a cambio de estas aportaciones el empleado espera recibir recompensas a través del esfuerzo que aporta en la realización de sus actividades. Esta definición debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

¹ John Schermernhorn, James G. Hunt, Richard N Osborn, *Comportamiento en las Organizaciones*, p. 39

² [www. Compuscei org/de/rela02 htm](http://www.Compuscei.org/de/rela02.htm). Valdez Veloz Héctor, *Encuentro iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente*, Mayo del 2000.

1.2 ANTECEDENTES

Las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, pero el tratar de estudiarlas es relativamente nuevo. En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la suposición de que las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, pero las condiciones reales eran brutales y agotadoras, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Cuando se produjo la Revolución Industrial; al principio la condición de los trabajadores no mejoró, pero se sembró la semilla para lograr el mejoramiento, la industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores, salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en el trabajo.

A partir de todo lo anterior, se empezaron a realizar investigaciones sobre el factor humano y sus condiciones de trabajo, dichos estudios se basaron en los administradores de la teoría clásica en donde aplicaron conceptos de estudio de tiempos y movimientos al lugar de trabajo, y luego trataron de motivar a los empleados a lograr una productividad por medio de patrones de incentivos salariales, estos administradores pensaban que el dinero motivaba, así que las personas estarían dispuestas a trabajar más por una remuneración más elevada, entre los administradores clásicos están:

Andrew Ure, incorporó los factores humanos, les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pago por enfermedad, estas ideas al principio fueron aceptadas pero después rechazadas ya que tomaron un giro paternalista y bondadoso, más que de importancia de las personas en el trabajo.

A principios de siglo, Frederick W. Taylor despertó el interés por la persona, su trabajo lo llevo a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores, señaló que, así como existía la mejor maquina para un trabajador también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. En 1911 publicó un pequeño libro "Principios de Administración Científica" el cual empieza con la siguiente declaración:

"1. Crear una ciencia para cada puesto, que deberá de incluir cosas como reglas de movimientos, instrumentos estandarizados y condiciones apropiadas de trabajo.

2. Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que tienen las habilidades correctas para el trabajo.

3. Capacitar con cuidados a estos trabajadores para que desempeñen el trabajo, después ofrecerles los incentivos apropiados para que cooperen con la ciencia del trabajo.

4. Apoyar a los trabajadores tomando la responsabilidad para la planeación del trabajo y allanándoles el camino mientras lo desempeñan."³

³ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op.cit, p. 628

A principios de la década de los 20's se habían comenzado a observar algunos efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y los empleos, comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina, se empezó a comprender que:

"Podía buscar habilidades estándar y método estándar, pero era imposible esperar una conducta carente de emociones, la administración debería enfrentarse al hombre completo en lugar de tomar en cuenta solo sus habilidades y aptitudes, ya que las personas deseaban ser tratadas como seres humanos a los que se les reconocieran sus necesidades, ambiciones y deseos individuales, más aun creían que se debía ayudar al personal a satisfacer sus deseos naturales de pertenencia, de sentir que constituían una parte importante de la unidad y la organización de la que eran miembros." ⁴

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo en la década de los 40's y los 50's, con estas investigaciones surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo. Estos estudios desviaron la atención del trabajo físico y los incentivos monetarios hacia el ambiente social de los trabajadores y sus actitudes individuales, estimularon un interés en las relaciones humanas que complementaron lo físico y económico en el trabajo de Taylor.

A esto se le considero como la teoría de las relaciones humanas que vino a incorporarse a la teoría clásica, en donde argüían que el dinero era un motivador importante, la mayoría de las personas estaban dispuestas a recibir parte de su recompensa en forma de trato humano, atención personal y oportunidad de sentirse importantes.

El principal respaldo de los conceptos de las relaciones humanas se obtuvo mediante los estudios de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, quienes llegaron a la conclusión de que el trabajador es el elemento más importante y que no es una simple herramienta, sino una personalidad que interactúa en una situación de grupo, comenzaron estudios de productividad individual llamados estudios Hawthorne en los cuales las empresas estaban interesadas en conocer los efectos que ejercían las condiciones físicas de trabajo sobre el rendimiento. En dichos estudios se realizó un análisis de los factores que afectaban el desempeño en el trabajo, los investigadores decidieron aislar un grupo pequeño de trabajadoras separándolas de la fuerza laboral y poniéndolas bajo observación minuciosa.

Uno de los descubrimientos que hicieron estos investigadores, fue que el desempeño, la posición y el nivel de trabajo del individuo dentro de la organización estaban determinados no solo por la persona misma, sino también por los miembros del grupo, el compañerismo tenía una influencia en el desempeño individual.

Los humanorrelacionistas perdían el ánimo y no tenían nada sustancial que agregar a la teoría de la administración y la organización, esto condujo a la aparición de la teoría moderna.

En la teoría moderna se amplió el razonamiento de los humanorrelacionistas, considerando a los individuos como personas muy capaces con recursos ilimitados. Esta teoría acepta la premisa de que la única, manera significativa en que se pueden estudiar el factor humano en las organizaciones es a través de la teoría de sistemas.

Los teóricos modernos ven la necesidad de que ciertos procesos continúen en operación si se desea que la organización sobreviva, estos procesos ayudan a que la organización interactúe tanto con su

⁴ Richard Hodgetts, Steven Altman, Comportamiento en las organizaciones, p. 12

ambiente interno como el externo, estos procesos se vinculan con la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño, también consideran a los individuos como seres con múltiples motivaciones, es decir, muchas cosas impulsan a una persona hacia un objeto en particular y puede existir más de una manera de satisfacer los deseos individuales.

1.3 ELEMENTOS

A las aportaciones que realiza el individuo se consideran tres determinantes básicas que pueden ser tomadas en cuenta al realizar una evaluación de los empleados de una organización: atributos individuales, esfuerzo laboral, y apoyo organizacional que se centran en la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño laboral} = \begin{array}{c} \text{atributos} \\ \text{Individuales} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{esfuerzo} \\ \text{laboral} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{apoyo} \\ \text{organizacional} \end{array}$$

Estos elementos se refieren a:

- Los atributos personales se relacionan con la capacidad de desempeño que tiene cada individuo
- Los esfuerzos de trabajo se relacionan con la voluntad de alcanzar un desempeño determinado a través de la motivación.
- El apoyo organizacional se relaciona con la posibilidad de lograr un desempeño por medio de los demás elementos de una organización.

1.3.1 ATRIBUTOS PERSONALES

Estos atributos comprenden tres categorías que determinan las diferencias individuales y que influyen en el desempeño, por el impacto que tienen en la capacidad de las personas para cumplir con la tarea encomendada, desde luego depende de la naturaleza del trabajo y los requerimientos de las tareas asignadas.

1.3.1.1 Características Demográficas

Constituyen variables de antecedentes que ayudan a determinar lo que una persona ha llegado a ser:

a) Edad

De acuerdo a las investigaciones de carácter científico hechas por Schermerhorn, Hunt y Osborns, "indican que la inteligencia y la habilidad verbal aumentan con la edad, pero algunas características físicas si decrecen, conforme el organismo envejece disminuye la percepción visual y las respuestas musculares se hacen lentas, estos cambios pueden afectar el desempeño del empleado en las tareas que requieren velocidad y destreza."⁵ Por otra parte,

⁵ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. cit., p. 83

los empleado de mayor edad parecen sentirse más satisfechos con el sitio donde trabajan que los jóvenes, también sienten mayor compromiso y lealtad hacia la organización y tienen mejores expedientes de trabajo, una excepción la constituyen los trabajos en los que hay constantes cambios, en los cuales los trabajadores viejos se sienten insatisfechos, debido a los sentimientos que experimentan de que sus habilidades se están haciendo obsoletas y no logran satisfacer las exigencias de la tarea.

b) Sexo

"Las investigaciones muestran que existen mucho menos diferencias en cuanto al desempeño laboral, no hay diferencias en cuanto a la sociabilidad, autoestima, habilidad para el aprendizaje, sugestibilidad y capacidades analíticas, tampoco existen diferencias en lo que respecta a interés vocacionales, aptitudes para el liderazgo y la resolución de problemas, cooperación, espíritu de competencia, motivación o satisfacción laboral".⁶ Según parece las mujeres tienden a poseer mayores habilidades verbales, mientras que los hombres manifiestan más altas habilidades espaciales y visuales además tienden a ser agresivos. Aún cuando ciertas generalizaciones sobre hombres y mujeres pueden sustentarse, debe reconocerse que no describen las capacidades de ningún individuo.

c) Estado civil

"Las investigaciones realizadas sobre esta variable revelan que el estado civil influye en el desempeño", por ejemplo, el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho en su trabajo, el matrimonio y los hijos imponen mayores responsabilidades que hacen más valiosa e importante la estabilidad en el trabajo, sin embargo las cuestiones de la causalidad no son claras, por ejemplo, que tanto implica en el desempleo laboral que el empleado este divorciado o tenga problemas conyugales que pudieran afectar su comportamiento. Por lo tanto esta variable puede ser de suma importancia al evaluar a los empleados.

1.3.1.2 Características de competencia

El término capacidad describe las características de aptitudes y habilidades que son de importancia para los individuos en el trabajo, es decir, son las capacidades que tiene cada persona para efectuar las tareas de un puesto o trabajo.

a) Aptitud

Las aptitudes representan la capacidad para aprender algo, están ligadas a las habilidades ya que si no se cuenta con las mismas, se pueden ir adquiriendo a través de los conocimientos, con el tiempo, la experiencia o a través de los mismos compañeros de trabajo, un ejemplo son las aptitudes aritméticas.

⁶ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Ibid*, p. 85

⁷ Davis Keith, John W. Newstrom, *Comportamiento Organizacional*, p. 52

b) Habilidad

Las habilidades reflejan la destreza que se requiere para realizar las tareas necesarias en un trabajo dado son las capacidades individuales de efectuar las tareas de un puesto o trabajo.

"La habilidad es un rasgo biológico o adquirido que permite a la persona una acción física o mental".⁸

Las habilidades que un individuo ya posee, están compuestas de dos aspectos:

- Intelectuales: este tipo de habilidad se necesita para realizar las actividades mentales.
- Físicas: son importantes en la realización de las tareas más calificadas y estandarizadas.

Las habilidades desempeñan un papel fundamental en la conducta de los empleados y en la consecución de los objetivos laborales. Por ello en una organización es primordial que los empleados cumplan con los requerimientos del puesto, ya sean que intervengan las habilidades mentales como aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo. Los trabajos difieren en las exigencias que imponen a los que desempeñan para que utilicen sus habilidades intelectuales, cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de organizaciones, más se requerirá esa inteligencia, no todos los trabajos requieren de esas habilidades intelectuales. En cuanto a las habilidades físicas, los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza.

En conclusión, las habilidades intelectuales y físicas que se requieren para realizar bien un trabajo dependen de las que se necesiten de él. El desempeño depende de la interacción entre las capacidades del empleado y en las exigencias de un puesto. Un buen rendimiento del empleado tiende a alcanzarse cuando se mide el grado en que un trabajo exige cada una de las habilidades y luego hay que asegurarse de que los empleados las reúnan.

1.3.1.3 Características psicológicas

Comprenden una amplia gama que predispone a los individuos a comportarse de maneras predecibles, dichas predisposiciones pueden tener influencia en la conducta, estas características incluyen:

a) Ideología

Uno de los componentes de las características psicológicas, es la ideología, esencialmente se establece en los primeros años de vida: en el hogar, en la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente.

Siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, su comportamiento es social, cada persona se convierte en un adulto dentro de una cultura, la cual es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos. La ideología representa convicciones básicas de un modo específico de conducta que incluyen las ideas de las personas sobre lo que es correcto, bueno o deseable, las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas sobre lo que es correcto e incorrecto, esto implica que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros.

⁸ James L. Gibson, Op. cit., p. 117

b) Personalidad

La personalidad se refiere a un concepto que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo.

"Es el conjunto de características y tendencias que determinan las similitudes y las diferencias en la conducta de las personas".⁹

La personalidad se compone de un conjunto de características, tendencias y temperamentos que se han formado por factores heredados, así como por otros factores sociales, culturales y del medio, este conjunto determina las similitudes y las diferencias en la conducta de los individuos.

1.- Herencia, se refiere a los factores que ya están determinados en el momento de la concepción, la estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular, los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos, son características que se ven influidas completa o sustancialmente por los padres, es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica.

2.- Ambiente, entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad están: la cultura en que han sido criados, el condicionamiento en los primeros años de vida, la normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales, el ambiente en el que viven las personas desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad

Dentro de una organización la personalidad no es menos importante que las demás variables, esto porque aunque la personalidad se configura fuera de la organización, esta inmersa en la conducta y tiene relación con las actitudes, esto es que cada persona tiene diferente personalidad por consiguiente las actitudes serán diferentes, con la motivación también tiene relación.

"De acuerdo a investigaciones hechas por científicos sobre la conducta, no se sabe como se pueden medir la personalidad, se habla de tratar de obtener una perspectiva sobre la personalidad midiendo algunas facetas de la misma"¹⁰

- **Lugar de control:** Existen dos tipos de personalidad: aquellos que creen controlar su destino, se les nombra internos y los segundos externos que piensan que su vida se rige por fuerzas externas. Investigaciones hechas han comparado los dos tipos de personalidad y se ha demostrado que los externos están menos satisfechos con su trabajo, muestran mayores tasas de ausentismo y se sienten menos comprometidos, la respuesta probable es que creen tener poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos, en cambio los internos en las mismas situaciones atribuyen a sus acciones esos resultados. En general los internos dan mejor rendimiento en su trabajo, buscan más activamente información antes de tomar una decisión, están más motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente; en cambio los externos son más sumisos y están más dispuestos a obedecer las instrucciones.

⁹ James L. Gibson, *Ibid*, p. 142

¹⁰ Davis Keith, *Comportamiento Humano En El Trabajo*, p. 58

- **Orientación a logro:** Los individuos de personalidad interna tiene la necesidad de logro, luchan si cesar por hacer mejor las cosas, quieren superar obstáculos , pero también sentir que el éxito o fracaso se debe a sus propias acciones , si estos presentan una dificultad de grado intermedio, rápida retroalimentación sobre el rendimiento esto permite al empleado controlar su resultados y será satisfactorio su desempeño, las tareas que emprenden deben ofrecer reto , retroalimentación y la responsabilidad que buscan , pues de lo contrario la personalidad de estas personas no guardara una relación positiva con el desempeño en el trabajo.
- **Aceptación de riesgos:** Las personas difieren en su deseo de asumir riegos, estos solo se dan en algunos puestos que en donde se requieren toma de decisiones al instante y puede favorecer un desempeño más satisfactorio, sin embargo puede ser un obstáculo para otras actividades.

c) Actitudes

Son determinantes sobre la conducta y están ligadas a la percepción, personalidad y motivación, cualquier actitud esta asociada con un conjunto de valores; estos a su vez explican los comportamientos de las personas.

"Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo, conseguido y organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de una persona a los demás, a los objetos y a las situaciones" ¹¹

"Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo"¹²

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque designan el comportamiento en el trabajo, ya sea positivo o negativo, y son un factor clave en el desempeño ya que intervienen otros muchos factores para que los empleados tengan actitudes positivas y que las mantengan para poder desempeñar adecuadamente su labor, esos factores pueden ser satisfacción de necesidades, incentivos económicos, buen ambiente laboral.

Las personas tienen una serie de actitudes, pero en cuanto al ambiente laboral hay tres que son de interés:

1) La satisfacción en el trabajo

Se considera un variable que designa la actitud general del individuo hacia su trabajo, el que tenga un alto grado de satisfacción mostrara actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que este insatisfecho exhibirá actitudes negativas, la satisfacción en el trabajo se centra en los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (naturaleza del trabajo) y aquellas que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización). Se dice que hay

¹¹ James L. Gibson, Op. cit. , p. 131

¹² Davis Keith, Op.cit., p.202

satisfacción laboral cuando la paga es la adecuada y produce sensación de equidad, cuando las tareas que se realizan son de interés y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de responsabilidades. Y por consiguiente la oportunidad de ascender, por otra parte el empleado tiene la necesidad de que los jefes muestren interés por ellos y por último que exista un compañerismo entre los colaboradores. Esta actitud en el trabajo, es parte de la satisfacción de la vida, la naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo; debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, por lo tanto en el desempeño laboral se deben vigilar las actitudes de los empleados hacia otros aspectos de la vida que en algunos casos influyen en el desempeño de las actividades laborales. En cuanto a las fuentes de satisfacción muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios que están vinculados con el desempeño individual, por otra parte es un producto de la percepción es que tiene un empleado acerca de la organización, así como la equidad y del salario que percibe. Todo lo anterior esta relacionado con la motivación.

2) La participación en el trabajo

Mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima, se ha supuesto que los que expresan una gran satisfacción en su trabajo tienden a ser mas productivos, muestran mayor satisfacción y es mas difícil que renuncien que los que muestran menor participación, los empleados involucrados en su empleo tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones, por lo tanto pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar muchas horas y tratan de alcanzar niveles altos de desempeño.

3) Compromiso organizacional

Expresa la orientación del empleado hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación y participación en la empresa, los que están comprometidos con la organización tienden a permanecer en su puesto, esta actitud refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando en la organización

Un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción en el empleo, la secuencia es que un mejor desempeño produce recompensas económicas, sociológicas y psicológicas y si estas son justas y equitativas entonces resulta una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño, en cambio si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción, es por ello que el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente al desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo. Fig. 1

FIG.1 CICLO DE DESEMPEÑO-SATISFACCION-ESFUERZO



Estas tres actitudes mencionadas anteriormente, en el desempeño laboral se utilizan en la predicción de conductas como:

1) Productividad: productividad indica satisfacción, si se realizan bien las cosas los empleados se sienten contentos con su desempeño, además si se premia, aumenta el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de obtener una promoción.

2) Ausentismo: se tiende a suponer que el empleado insatisfecho tiende más a faltar al trabajo, por el contrario la satisfacción favorece directamente la asistencia, pero existen también otros factores administrativos en la organización por lo que se da el ausentismo.

Otra manera en la que los empleados podrían expresar su insatisfacción es mediante retardos, los retardos son una especie de ausentismo a corto plazo que va desde unos cuantos minutos a varias horas, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas.

3) Rotación de Personal: el grado de satisfacción ayuda menos a prever la rotación en las personas de alto rendimiento, la organización suele esforzarse por conservar a sus empleados, les concede aumentos de sueldo, reconoce sus logros, les proporciona otras oportunidades, pero lo contrario sucede en el caso de personas de bajo rendimiento.

Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal; los empleados mas satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar, en cambio los empleados que tienen una menor satisfacción laboral, tienen niveles mas altos de rotación, es posible que carezcan de autosatisfacción, reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten continuos conflictos con sus superiores o compañeros o hayan llegado a un estancamiento personal.

1.3.2 ESFUERZO LABORAL

Para lograr los altos niveles de desempeño, las personas que poseen los atributos individuales requeridos, deben tener la voluntad de hacer su trabajo.

La motivación para el trabajo es un término que se utiliza para describir las fuerzas que obran dentro de un individuo y que lo llevan a tener un determinado nivel y dirección y a persistir en el esfuerzo que ha puesto en el trabajo. La motivación anticipa el esfuerzo, este junto con los atributos personales y el apoyo organizacional, permite predecir el desempeño. Una persona altamente motivada es aquella que desarrolla un gran esfuerzo en el trabajo, en cambio una persona poco motivada reduce al mínimo su esfuerzo.

1.3.2.1 Motivación

James Gibson en su libro, *Las organizaciones* define la motivación como: "las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta".¹³

El término motivación se deriva del latín *movere* que significa mover, entonces motivación es: aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano, enfatiza estos aspectos:

- 1.- representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera
- 2.- este impulso esta dirigido hacia algo, es decir, la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas.

"La motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales; los tres elementos básicos son esfuerzo, metas y necesidades"¹⁴

a) Esfuerzo

El esfuerzo va dirigido hacia las metas de la organización y tiene que ser compatible con ellas, la motivación es un proceso satisfactor de necesidades.

En este sentido, el esfuerzo es una medida de intensidad, cuando alguien esta motivado suele poner todo su empeño, pero los altos niveles de esfuerzo dificilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo.

Los empleados motivados son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo, se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad, la probabilidad de que sean más productivos es mayor que la de los otros empleados no motivados o apáticos, quieren trabajar y formar parte de un equipo de trabajo y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

¹³ James L. Gibson, Op. cit., p. 164

¹⁴ Paul Hersey, *Administración del comportamiento organizacional*, p.46

De lo anterior mencionado, se llega a la conclusión de que las personas se esfuerzan en las actividades encomendadas para alcanzar metas individuales y poder satisfacer sus necesidades a través de los procesos de motivación, todo esto da como resultado la satisfacción laboral y al haber esta el desempeño de los empleados será óptimo.

Cuando las personas ponen todo su esfuerzo y empeño en realizar bien su trabajo, se disponen a alcanzar las metas propuestas y al alcanzar las metas se cubrirán algunas de sus necesidades, teniendo como consecuencia la pauta para un buen desempeño.

b) Metas y Objetivos

Las metas y los objetivos son las actividades que un empleado habrá de realizar, Edwin Locke ideó un conjunto de enunciados de las propiedades motivacionales de las metas:

1. Las metas difíciles conducirán a lograr un desempeño más alto que las que tienen menor dificultad.
2. Las metas claramente definidas y específicas dan cabida a un mayor desempeño que el que darán las que son vagas y generales (como: "da tu mejor esfuerzo").
3. La retroalimentación de los aspectos más importantes, o el conocimiento de los resultados, motivara a la gente a tener un alto desempeño cuando esto le lleva al establecimiento de metas más altas.
4. Solo cuando son aceptadas, las metas pueden motivar a las personas a tener el más alto desempeño." ¹⁵

c) Necesidades

Por otro lado las necesidades individuales ayudan a entender la satisfacción laboral y las conductas en el trabajo, las necesidades reflejan tanto las carencias fisiológicas como las psicológicas.

De acuerdo a todas las teorías de necesidades(Maslow, Herzberg, McGregor, Skinner, McClellan y Vroom) , Wexley y Yukl en su libro *Conducta organizacional y Psicología del personal* mencionan que existe un consenso de seis necesidades significativas para la motivación en organizaciones de trabajo:

1. Realización: se obtiene satisfacción al experimentar el éxito al completar una tarea difícil que dependa del esfuerzo y habilidad.
2. Afiliación: ser aceptado y encuentra satisfacción en la interacción social, desea que el trabajo no interfiera con sus relaciones armoniosas.
3. Estimación: es satisfecha por otras personas a través de reconocimiento de logros y recompensado mediante símbolos de status.
4. Independencia: gozan de su nivel de libertad, en el empleo prefieren que se le deje solas para hacer su trabajo sin supervisión o intervención de los superiores.
5. Poder: se encuentra gran satisfacción en influir en otras personas, estas personas buscan puestos de autoridad.
6. Seguridad: estas personas se preocupan principalmente por la seguridad en el puesto y la pérdida del ingreso, evitaran tareas que impliquen riesgo de fracaso y pérdida del empleo." ¹⁶

¹⁵ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op.cit., p. 195

¹⁶ Kenneth Wexley, Gary Yukl, *Conducta organizacional y Psicología del personal*, p. 28

Cuando las personas realizan con esfuerzo su labor, esto los conduce a alcanzar sus metas propuestas y en consecuencia satisfacer algunas de sus necesidades; una acción clave para ello es la distribución de recompensas laborales, todo esto conduce al desempeño de los empleados ya sea positivo o negativo.

Las recompensas se pueden clasificar en:

a) Extrínsecas: es el resultado del trabajo positivamente valuado que otorga otra persona del ambiente laboral. Ejemplo:

- Pago por méritos: se concluye que el pago es útil como fuente de motivación laboral, se define como un sistema de compensación que establece las bases del salario individual o el incremento que habrá de otorgarse a los logros que tenga una persona, si los empleados no ven reflejado su esfuerzo en el salario, disminuirá su esfuerzo laboral.
- Recompensas financieras: se consideran la gratificación por actuación individual, participación de utilidades, prestaciones adicionales, estos beneficios influyen en la motivación del trabajador ya que tiene un mayor sentido de responsabilidad por hacer aportaciones a la organización, pueden ser de naturaleza altamente participativa, estimular la cooperación y la integración de grupos de trabajo.
- Recompensas interpersonales: como recibir un reconocimiento o una asignación del estatus laboral.
- Promociones: se pretende emparejar a personas con los puestos de trabajo más apropiados, los criterios que se suelen aplicar son el desempeño y la antigüedad.

Dentro de este tipo de recompensas es de importancia mencionar que las tareas realizadas por las personas en los diversos puestos deben tener una valoración es decir una valuación de puestos. "La necesidad social de establecer la valuación de puestos se deriva debido al gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social".¹⁷ Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal demanda se realiza, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre, con esto, se demuestra la existencia de una necesidad económica que desencadena en la motivación y satisfacción laboral.

Por lo que la valuación del puesto debe de cubrir los siguientes aspectos.

- 1.- La naturaleza de la valuación de puestos.
- 2.- El objetivo u objetivos que se pretender cubrir como por ejemplo:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.
- c) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.

¹⁷ Diplomado administración integral y desarrollo del factor humano en las organizaciones. Modulo V seguridad social: sueldo, salario y prestaciones. Elaborado por Lic. Ma. Guadalupe Anaya Loera. Impartido por Lic. Antonio Villa Flores. UNAM-ENTS Centro de Educación Continua. 2003-2004.

- d) Establecer bases para las negociaciones con los sindicatos.
- e) Estructurar la revisión periódica de salarios
- f) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- g) Ayudar a la promoción y transferencias del personal y a los programas de capacitación.
- h) Reducir quejas y rotación de personal, ayudando así la moral de trabajo de personal y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

3.- Necesidades expresas de la organización, como por ejemplo:

- a) Desigualdad en los salarios.
- b) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación con los antiguos.
- c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.
- d) Revisión periódica del salario de cada empleado.
- e) Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
- f) Control sistemático de salarios.

4.- La forma en como la evaluación de puestos cubrirá esas necesidades, defendiendo el método a utilizar.

5.- La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la evaluación de puestos.

6.- Las limitaciones de estudio. Si se han presentado los aspectos positivos, es necesario señalar las limitaciones existentes, con objeto de que no se espere que resuelva problemas fuera de capacidad.

7.- El efecto de los costos.

b) Intrínsecas: las recompensas forman parte del trabajo en sí mismo, dentro de estas recompensas están:¹⁸

- **Conclusión:** la posibilidad de iniciar y terminar un trabajo es importante para algunas personas, se trata de gente que valora la conclusión de su tarea, este efecto que se tiene al finalizar una tarea es una forma de recompensa.
- **Logro:** es una recompensa que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante, algunos se fijan objetivos estimulantes, mientras que otros se marcan objetivos de perfil moderado o bajo.
- **Autonomía:** algunas personas prefieren trabajos que le permitan tomar decisiones, quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión, en trabajos muy estructurados y controlados por los jefes, no es fácil crear tareas que produzcan esa sensación de autonomía.
- **Desarrollo personal:** los empleados que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus capacidades, al ampliar estas capacidades, pueden maximizar o por lo menos satisfacer su potencial de destreza, algunos se sienten insatisfechos con su trabajo y con su organización si no se les permite o se le estimula el desarrollo de sus capacidades.

¹⁸ James L. Gibson, Op.cit., p. 273

1.3.3 APOYO ORGANIZACIONAL

Una vez realizado el análisis de las características individuales que influyen en la conducta y el comportamiento de los empleados y el esfuerzo que realizan por la ejecución de sus tareas a cambio de ser motivados a través de recompensas ya sean económicas o de satisfacción personal mencionado en los apartados anteriores, existen otros factores de mucha importancia que se ven ligados al desempeño laboral.

Dentro de este estudio de investigación, se pretende evaluar otros aspectos que están relacionados al desempeño laboral y que influyen en la realización de las actividades encomendadas a los empleados.

Se considera que para llevar a cabo una buena evaluación del desempeño laboral de un empleado, es necesario incluir otros aspectos de importancia que están relacionados directa o indirectamente con las personas y por consiguiente en el desempeño de las labores asignadas, estos aspectos están concentrados en el tercer componente del desempeño laboral que es el respaldo que ofrece la organización. Incluso las personas cuyas características satisfacen los requerimientos del trabajo y que están altamente motivados para dar su mayor esfuerzo, pero puede faltar el apoyo por parte de la organización y en consecuencia obstaculizar su desempeño laboral. Dentro de estos aspectos se encuentran: grupos, estructura, tecnología y ambiente.

1.3.3.1 Grupos

"Los grupos son conjuntos sociales que ofrecen una variedad de información, expectativas y oportunidades que tienen relación con la satisfacción de necesidades individuales, en consecuencia los grupos ejercen primordial influencia en las actitudes y comportamientos del trabajo individual."¹⁹

Es decir, los grupos son mecanismos a través de los cuales las personas aprenden habilidades y conocimientos importantes para el desempeño del trabajo. Los miembros del grupo pueden modelar conductas correctas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño y proporcionar apoyo directo uno al otro o por el contrario pueden influenciar en conductas malas para su desempeño y hasta obstaculizarlo. Estas relaciones entre los miembros del grupo ayudan a que el empleado adquiera habilidades y conocimientos importantes para el desempeño de su trabajo.

Una organización tiene ciertos requerimientos técnicos que surgen en función de los objetivos y metas fijadas, además si en una organización existe un grupo, sus miembros:

- 1.- se motivan por pertenecer al mismo
- 2.- los perciben como una unidad de personas interrelacionadas
- 3.- contribuyen a los procesos del grupo
- 4.- llegan a acuerdos y se producen desacuerdos según las formas de interacción del grupo.

¹⁹ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. cit., p. 226

La motivación que tiene un individuo para esforzarse en las tareas laborales se puede ver afectada por la participación del grupo, los miembros se comunican sus expectativas en relación con su desempeño laboral, pueden estimular a que se aporten altos o bajos niveles de esfuerzo, también se pueden influir entre ellos sus creencias y predisposiciones acerca del ambiente laboral, estas influencias se pueden extender hasta el punto de contagiar el sentimiento de los empleados en relación con su trabajo y la organización.

Los grupos se forman por varias razones: por las necesidades comunes, por la proximidad, la consecución de objetivos o por razones económicas:

El deseo de satisfacer determinadas necesidades puede ser una fuerte motivación para la formación de grupos, proporcionan la oportunidad de tener interacciones y satisfacciones personales, los individuos pueden hallar en su participación de grupo la satisfacción de las necesidades, específicamente la seguridad de los empleados, la estima social y la necesidad de autorrealización pueden satisfacerse hasta cierto punto por la pertenencia a un grupo.

Las interacciones interpersonales pueden traducirse en la formación de un grupo, los individuos que trabajan cerca tienen oportunidades para intercambiar ideas, pensamientos, actitudes sobre diversas actividades dentro y fuera del trabajo.

Los objetivos de un grupo pueden ser la razón que lleve al individuo al grupo, por ejemplo un individuo puede unirse a un grupo que se reúne después del trabajo para familiarizarse con los nuevos métodos de producción que la empresa piensa implementar al siguiente año, la persona que se une voluntariamente a ese grupo después de sus horas de trabajo piensa que aprender el nuevo sistema es un objetivo necesario e importante.

Muchos grupos se forman porque los individuos creen que de ello pueden derivarse beneficios económicos dentro de su trabajo, trabajando y cooperando como grupo.

Pero no solo los grupos influyen en el desempeño de los empleados, sino otros aspectos que son propios de la organización y que toda organización formal debe de contar con ellos, como nos menciona el apartado de los tipos de organización, dicho esto, como sistemas de actividad estructurada que contribuyen a un desempeño eficaz de las personas y que llevan al éxito.

1.3.3.2 Estructura

Otro aspecto de suma importancia es la estructura de la organización que puede beneficiar o afectar en potencia el desempeño laboral tanto individual como de grupo.

Las organizaciones tienen una estructura formal que manifiesta la configuración de posiciones, responsabilidades laborales y líneas de autoridad entre sus diferentes partes, la estructura formal es importante porque proporciona los fundamentos para la acción administrativa, determina el trabajo que debe ser, quien debe realizar las actividades y la manera en que la tarea debe completarse. Se considera necesario contar con un organigrama, que permita tener un orden y una organización de quien va a hacer que, esto proporciona mayor información a los empleados porque les ayuda a

comprender que relación tienen sus esfuerzos con los de otras personas, le permite dedicar todas sus energías a cumplir eficazmente con sus deberes impidiendo que otras personas pierdan el tiempo al duplicar el trabajo.

"Se define estructura como las pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización, se considera una causa importante del comportamiento personal y de grupo."²⁰

De acuerdo a la definición citada, la estructura es un factor que influye sobre el comportamiento de las personas y de los grupos, es decir, se utilizan los rasgos de la organización para controlar las partes que la conforman y con ello las personas deben aceptar acuerdos, políticas y normas establecidas y por consiguiente renunciar a su libertad de actuar con libre albedrío.

Esta estructura produce un efecto en el comportamiento de las personas y de los grupos y por consiguiente afecta el desempeño laboral, el trabajo en sí supone un importante estímulo del comportamiento personal, todo lo que se exige o se espera de una persona puede causar un alto nivel de satisfacción o por lo contrario altos niveles de estrés o problemas psicológicos. El trabajo exige que toda persona realice determinadas actividades de forma conjunta con otras que trabajan en su misma organización, estas actividades pueden ser rutinarias o especiales, pueden exigir grandes o escasos conocimientos, pueden percibirse como tentadoras o triviales, pueden existir en la relación con compañeros de trabajo, con dirigentes, clientes, proveedores o compradores y pueden dar lugar a sentimientos de amistad, competencia, colaboración y satisfacción o estrés. La estructura afecta el comportamiento y la actuación de los grupos, según sea la configuración de los puestos de trabajo y los departamentos de la organización los grupos pueden estar más o menos cohesionados y ser más o menos comunicativos. Estudios realizados sobre estructura organizativa indican que un grupo formado por personas que realizan un mismo trabajo estarán menos unidos y menos comunicativos que un grupo en el que sus miembros realicen trabajos diferentes.

1.3.3.3 Tecnología

"La tecnología es una combinación de recursos, conocimientos y técnicas que crean productos o servicios para una organización."²¹

La tecnología es otro factor importante que influye en el desempeño laboral, la tecnología son los medios con los que se realiza el trabajo, es lo que facilita la realización de las tareas. Las investigaciones sugieren que la tecnología y los recursos son factores que influyen en el desempeño de los empleados, si estos no existen o son escasos. Los recursos que tienen importancia para el trabajo incluyen herramientas, equipos, instalaciones, papelería.

Este factor es de suma importancia, en una organización donde en las personas existen características individuales y en cada uno de los miembros hay un esfuerzo por realizar las tareas asignadas, debidamente establecidas en la estructura de la misma, son necesarios los elementos adecuados de apoyo si se pretende que realicen su verdadero potencial en el desempeño de su tarea, sin embargo la escasez de estos recursos y tecnología puede afectar lo que suceda en el desempeño laboral de los empleados, cuando estos recursos son escasos los miembros del grupo de empleados competirán unos con otros por tener acceso a ellos.

²⁰ James L. Gibson, Op. cit., p. 529

²¹ John Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. cit., p. 231

Cuando habla de tecnología, como ya se mencionó, se refiere a herramientas, equipos, papelería e instalaciones, este último factor también influye en el desempeño laboral de los empleados ya que deben de existir los espacios, clima, seguridad, es decir condiciones físicas adecuadas para un resultado óptimo de los empleados y por consiguiente de la organización.

1.3.3.4 Clima Laboral

Hasta ahora se han analizado las características y capacidades individuales de los empleados en una organización, también se ha estudiado el esfuerzo de las personas al realizar su labores esperando recibir una recompensa, además de los otros factores importantes que intervienen en el apoyo de la organización para un buen desempeño.

Queda por considerar las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeñan las personas en su puesto.

A estas condiciones se le denomina como "ambiente de trabajo" que es un factor que influye en la efectividad, satisfacción de los individuos y grupos, el objetivo es ampliar la efectividad y eficiencia con la que se ejecuta el trabajo y mantener ciertos valores deseables como la salud, seguridad y satisfacción en el puesto. Uno de los aspectos del clima laboral, son las características del ambiente de trabajo físico.

Una de las características son las condiciones atmosféricas como la temperatura, la humedad, presión de aire, oxígeno, contaminación, ventilación, la pregunta es ¿Qué efectos produce el calor o el frío en el desempeño de las personas?

Wexley y Yukl en el libro *Conducta organizacional y psicología del personal* menciona que diversos estudios realizados por científicos, entre ellos Leithead y Lind (1964), Colquhoun, Moreland, Barnes y Wilkinson (1970), Fine y Kobrick (1978), McCormick y Sanders (1982), se encontró que la tensión por calor afecta el desempeño sobre varias actividades mentales cognitivas según la duración del trabajo, mostraron que los errores mentales aumentan durante la exposición por largas horas cuando las temperaturas exceden ciertos límites, la exposición continua al calor y la humedad puede ser acosa de deshidratación, hipotermia, como de altas temperaturas del cuerpo. En cuanto a los efectos que ocasiona el frío, esta la disminución de actividad por virtud de reducción de la temperatura de la piel.²²

La iluminación también es un factor el cual depende la calidad del trabajo, los requerimientos generales de la iluminación son difíciles de decir, pero es de acuerdo a la clase de trabajo de que se trate, las habilidades visuales y la edad del trabajador además el contexto dentro del cual se ejecutan las tareas, diversos estudios demostraron que el tener una adecuada iluminación produce mejoras en el desempeño.

²² Kenneth Wexley, Gary Yukl, Op.cit., p. 565

Además del espacio físico y la iluminación, la música es otro factor que influye en el desempeño de los empleados, el tener música en el área laboral hace el trabajo más placentero, menos sujeto a tensión nerviosa y menos monotonía, además de mejorar las actitudes, mejora la productividad y la eficiencia, reduce las quejas sobre la fatiga, reduce la rotación y produce un rendimiento más alto.

Existen muchos factores en el ambiente de trabajo que puede facilitar o inhibir el desempeño y la satisfacción del trabajador, pero es evidente que se puede hacer mucho más para incrementar el desempeño, estos aspectos mencionados como el espacio físico, las condiciones atmosféricas, la iluminación, la música, son solo una parte para que los empleados tengan un buen desempeño laboral.

Otra parte importante es el ambiente que se da en cuanto a las relaciones interpersonales entre los mismos compañeros o con los superiores, por ejemplo si los superiores tratan mal a los empleados por consecuencia estos no se sentirán a gusto y su desempeño laboral se vera repercutido negativamente o por lo contrario si hay un ambiente de armonía, los empleados se sentirán a bien y realizaran sus actividades con gusto y su desempeño laboral será positivo.

CAPITULO II

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

CAPITULO II

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Una vez estudiado los elementos que integran el desempeño laboral es necesario estudiar el como se van a evaluar esos elementos. Hoy en día, las organizaciones a través del área de Recursos Humanos han creado procesos que procuran identificar el déficit que los empleados puedan tener en la ejecución de sus funciones y tareas. En el capítulo siguiente se estudiarán los procesos para valorar el desempeño laboral.

2.1 DEFINICIÓN

El desempeño de los empleados es una de las partes importantes para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés de las organizaciones por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo en respuesta de lo que se ha designado como responsabilidad y que será medido con base a su ejecución. Lo que define el desempeño es la evaluación de desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir el esfuerzo que ejerce y que éste guíara a recompensas que se valorarán.

Se define como desempeño a aquellas acciones o comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Es por ello la importancia de llevar a cabo una evaluación del desempeño, la cual se define como el proceso para evaluar a los individuos con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos.

"La evaluación de desempeño también es definida como aquella que compara el desempeño laboral del empleado con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona." ²³

Entonces la evaluación del desempeño puede entenderse como un proceso para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro.

Al definir a la evaluación como un proceso se dice que es permanente ya en el se proporciona al empleado la información sobre lo bien con que esta efectuando su trabajo para la organización, lo cual se conoce como evaluación informal, esta se realiza día con día. Por ejemplo el gerente del área comenta de manera espontánea, si un trabajo en particular fue bien realizado o no y cuales pueden ser las medidas para el mejoramiento.

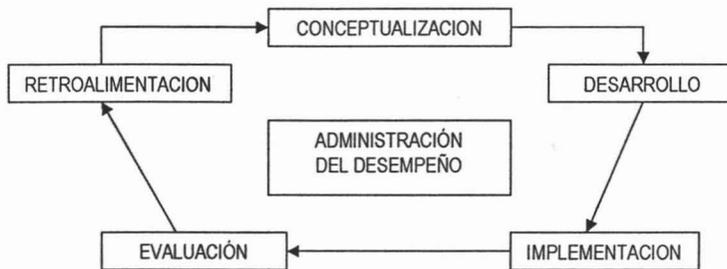
²³ James Stoner, Edwar Freedman. Administración, p. 413

Por otro lado la evaluación formal o sistemática como lo denominan en la administración es una evaluación que se da en ciertos periodos dentro de las organizaciones este puede ser semestral o anual.

Toda evaluación del desempeño laboral esta inmersa dentro de un proceso administrativo, a este proceso se le conoce como "Administración del desempeño"

La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con los objetivos y metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. La administración del desempeño como todo ciclo consta de etapas observadas en la Fig. 2

FIG. 2 CICLO ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO



Conceptualización: es la fase en la que la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse, una vez que se ha identificado a donde desea dirigirse, de debe detallar el significado del mejor desempeño, teniendo esto se puede identificar los indicadores que servirán para medir el desempeño.

Desarrollo: Es la fase en la que la organización examina donde el rendimiento actual esta variando en función a los niveles deseados.

Implementación: se deben crear instrumentos que permitan calificar el desempeño de los empleados de acuerdo a el diagnostico previo orientado a la primera etapa. Es necesario que estén contruidos de tal manera que se puedan integrar todos los indicadores necesarios para medir el desempeño de los empleados.

Evaluación: se utilizan las medidas y los instrumentos creados en la fase anterior para monitorear el desempeño de los empleados

Retroalimentación: es importante después de la evaluación que el empleado sepa cuales son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño en consecuencia a la mejora de la organización.

2.2 ANTECEDENTES

Sin lugar a duda, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones fincaron su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así desde antecedentes como el del sistema de libros de Roberto Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, en las fabricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento, pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitarían a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

"La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo y esta tendencia, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo no puede negarse que dicha retribución cumple en una medida creciente con la estimulación económica del desempeño."²⁴

²⁴ www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm, 03/09/2004.

2.3 FINALIDAD

La evaluación de desempeño tiene como finalidad de acuerdo con Stonner:

- 1) Permitir que los empleados conozcan, de manera formal, que calificación merece su desempeño.
- 2) Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos.
- 3) Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación
- 4) Identificar a los candidatos para ascensos

Por otra parte Keith Davis en su libro "Comportamiento organizacional", menciona que la evaluación de desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa. En el proceso de evaluar el desempeño de los empleados dice que la evaluación es necesaria para:

- 1) Asignar los recursos en un medio dinámico.
- 2) Motivar y retribuir a los empleados
- 3) Dar retroalimentación a los empleados acerca de su desempeño
- 4) Mantener relaciones justas con los grupos.
- 5) Asesorar y desarrollar a los empleados
- 6) Y cumplir las regulaciones.

Es decir, la evaluación de desempeño no solamente su intención principal es beneficiar al trabajador o a la organización, si no también satisface múltiples necesidades tanto del individuo como de la organización.

Por lo que se puede decir que dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación de desempeño se destacan las siguientes:

- ✓ Decisiones de promoción, cese y transferencia
- ✓ Retroalimentación para el empleado respecto a como conceptúa la organización su desempeño.
- ✓ Evaluaciones de contribución hechas por individuos y departamentos completos para alcanzar la metas de la organización.
- ✓ Decisiones de recompensa, incluyendo aumentos por méritos, promociones y otras recompensas.
- ✓ Criterios para evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, incluyendo la pertinencia de la información usada para dichas decisiones.
- ✓ Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y divisiones completas de la organización
- ✓ Criterios para evaluar el éxito logrado por las decisiones para capacitación y desarrollo.
- ✓ Información sobre la que se pueden basar planes de programación del trabajo, presupuestos y planeación de los recursos humanos.

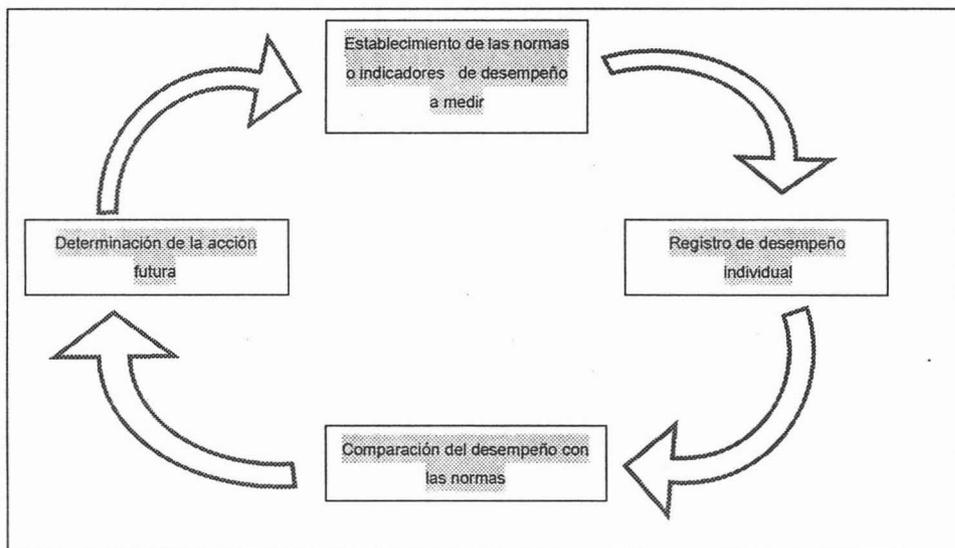
2.4 CICLO

La evaluación de desempeño, es un ciclo que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado, este consta de 4 etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 3

"En primer lugar se han de establecer las normas de desempeño o indicadores a medir, en segundo lugar, se registrará el desempeño de cada individuo. En tercer lugar este desempeño se deberá comparar con normas previamente determinadas o indicadores. Y en último lugar se tomará una decisión sobre cualquier acción futura." ²⁵

Si no es que en todas las organizaciones, el proceso de evaluación se inicia en el nivel más bajo de la organización, en donde primeramente el subordinado es evaluado por su superior y este es evaluado a su vez por su propio jefe y así sucesivamente, ascendiendo por el orden de jerarquía. En la parte superior de la estructura, el principal ejecutivo o presidente, se somete a la evaluación de la junta de directores.

FIG. 3 CICLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



La primera etapa comprende cuales van a ser los estándares del desempeño a medir lo cual serán parámetros que permitirán una medición más objetiva, para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto, se desprende básicamente del análisis de puesto, el cuál es

²⁵ Richard M. Hodgetts, Steven Altman, Op.cit., p. 349
Fig.3 idem

basado en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, es decir, todos los elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Los niveles de medición del desempeño son aquellos que nos van a permitir, dar calificación a los empleados de cada tarea realizada. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

Los objetivos y metas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y metas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

La importancia de un indicador se ve reflejada en lo siguiente:

- 1.- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- 2.- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- 3.- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- 4.- Son instrumentos valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Es importante considerar los siguientes criterios:

- ✓ **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- ✓ **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que se pretenden medir o sistematizar
- ✓ **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Existen diversos tipos de indicadores que se pueden tomar para llevar a cabo lo que se requiere como por ejemplo:

- 1.- **Indicadores cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números cantidades.
- 2.- **Indicadores cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- 3.- **Indicadores directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

4.- Indicadores indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

5.- Indicadores positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

6.- Indicador negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

En la segunda etapa del ciclo es el registro de desempeño del empleado, para ello es necesario que la organización determine el método o la técnica que crea la más conveniente de acuerdo a lo que se quiera obtener.

"Existen diversos métodos que se basan por ejemplo en rasgos (calificar las características de una persona), conductas (calificar su comportamiento) o resultados (calificar o evaluar los resultados conseguidos por una persona o por un grupo)"²⁶ los cuales son aplicados en periodos de tres a seis meses o bien anual.

El propósito de los métodos y las técnicas de evaluación es conferírle a la organización una base para determinar que empleados están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quienes realizan un trabajo aceptable y quienes tienen un desempeño superior a este nivel, por lo que esto no lleva a la tercera parte del ciclo, que es el análisis.

En este análisis se comparara las normas previamente determinadas o indicadores que la organización estableció con lo que el empleado ha estado aportando.

Finalmente se llevara a cabo la retroalimentación la cual debe ser de forma inmediata y clara en la que se deben de tomar en cuenta aspectos como los que se muestran en la figura 4, que dará la pauta para determinar las acciones futuras.

Hay que tomar en cuenta que una entrevista de retroalimentación no es tarea fácil, los evaluadores suelen sentirse incómodos al hacer comentarios sobre deficiencias y problema, mientras que los evaluados se suelen poner en guardia cuando el evaluador señala sus puntos débiles. Sin embargo, la realización de una retroalimentación eficaz puede ser motivadora y capaz de impulsar el desarrollo de los empleados cuando van tras las metas que ellos valoran.

²⁶ James L. Gibson, Op. cit., p. 257.

FIG. 4 RETROALIMENTACION

ASPECTOS	EJEMPLOS
1 Aspectos Cuantitativos	¿Se redujo el costo en un 5% como se planeó?
2 Aspectos Cualitativos	¿Se han establecido buenas relaciones con el departamento X? ¿Se ha implantado una técnica de evaluación?
3 Consideraciones de tiempo	¿Se anticipó en la fecha límite? ¿Se cumplió en la fecha límite?
4 Asignación correcta de tiempo a la formación de objetivos	
5 Tipo y grado de dificultad de los objetivos	
6 Creatividad al vencer obstáculos	
7 Objetivos adicionales sugeridos o aceptados	
8 Aprovechamiento eficiente de los recursos	
9 Uso de buenas prácticas de administración para lograr objetivos	Reducción de costos, delegación, buena planeación y así sucesivamente
10 Conducta de coordinación y operación	Evitar prácticas poco éticas o que inducen conflictos

"Por lo tanto se puede decir que la evaluación de desempeño debe tener una orientación a la acción. No solo se identifican las áreas problema si no también estructura el marco para metas futuras y para la conducta relacionada con el desempeño, este análisis subsiguiente se logra mediante el establecimiento de normas de desempeño."²⁷

2.5 MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen dos clases de modelos de evaluación que se utilizan actualmente en las organizaciones las cuales se pueden dividir en: aquellos basados en el trabajo desarrollado y los basados en el trabajo a desarrollar.

2.5.1 BASADO EN EL TRABAJO DESARROLLADO

Los modelos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Los métodos para la evaluación de desempeño más comunes son:

- A) De escalas gráfica :
 1. Escala de calificación
 2. Escalas de puntuación

- B) De listas de verificación
 - 1) Lista de verificación ponderada
 - 2) Lista de elección forzada

²⁷ Richard Hodgetts, Steven Altman, Op. cit., p. 357
Fig 4 ibid, 368

- C) De incidentes críticos
 - 1) Registros de desempeño del empleado
 - 2) Técnicas de incidentes críticos
 - 3) Escalas de evaluación
- D) De verificación de campo
- E) De evaluación en grupos
 - 1) De categorización
 - 2) De distribución forzada
 - 3) De comparación por pareja

a) Escalas Gráficas.

"Las escalas gráficas es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada uno. Al empleado se le asigna la calificación que mejor describe su nivel de actuación por cada factor o característica.²⁸ El método de representación gráfica se ha confeccionado a través de la aplicación de cinco afirmaciones por cada variable, constituida cada una por cuatro alternativas comunes de respuesta para cada afirmación. (ejemplo: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo). El total de afirmaciones representativas de cada variable se representa en forma gráfica.

Dentro de las escalas más comunes se encuentran:

- A) Escalas de calificación: se evalúa al empleado según los siguientes factores; iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo. Se asigna una calificación de acuerdo a su desempeño.
- B) Escalas de puntuación: En este método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Fig.5

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

²⁸ Adalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 367

FIGURA 5 ESCALAS DE PUNTUACIÓN

	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Un poco deficiente	Deficiente
Conocimiento del trabajo		*			
Resultados obtenidos en el trabajo asignado		*			
Cualidades mentales			*		
Cualidades físicas			*		
Modales			*		
Criterio				*	
Cooperación			*		
Carácter			*		

b) Lista de verificación

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes incisos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, estas listas van encaminadas más a la conducta.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

En esta misma encontramos dos tipos de listas de verificación: Lista de verificación ponderada y las de elección forzada.

1) La lista de verificación ponderada, uno de los tipos más comunes de lista de verificación ponderada es la que le proporciona al calificador cierto número de factores preevaluados que se pueden aplicar a las personas sometidas al estudio.²⁹ Es decir, el evaluador conoce los factores sobre los que se evalúa la persona, pero desconoce el valor específico que se ha asignado a cada factor de la lista. La persona que realiza la evaluación verifica cada concepto de la lista que se aplica a la persona que esta evaluando. Lo que considera que son favorables tienen valores de escala elevados, en tanto que los demás tendrán valores de escalas reducidos. La calificación total de la persona evaluada se determina sumando los valores de escala de todos los factores. La principal ventaja de este método es que el evaluador altere a propósito la calificación de un individuo, ya sea positiva o negativamente, puesto que desconoce los valores exactos de la escala, sin embargo la desventaja del método no siempre se ve libre prejuicios del evaluador como por ejemplo, aunque, los conceptos que se están evaluando no tiene por común la valoración respectiva, el calificador logra determinar con frecuencia los que son más importantes para un rendimiento eficaz y los que no lo son, y manipular la evaluación de un modo acorde con tales conocimientos.

²⁹ Richard Hodgetts, Steven Altman, Op. cit, p. 360

FIGURA 6 LISTA DE VERIFICACIÓN PONDERADA

Factores	Calificación
Llega a tiempo a su trabajo	6.7
Se puede confiar en que el empleado trabajará con denuedo cuando esta bajo presión	7.3
Gasta demasiado tiempo conversando con otros trabajadores	1.3
Llena las cuotas de trabajo que le asignan	9.2
Crítica a sus compañeros de trabajo	0.5

2) Lista de elección forzada, obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y adaptar a gran variedad de puestos, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

c) Incidentes críticos

Las técnicas de incidentes críticos evalúan el desempeño basándose en las conductas de trabajo específicas que se hayan presentado. Según lo estipulan Gilmer y Deci, en el libro *Comportamiento en las Organizaciones*, un incidente crítico:

"Es una acción específica notificada, que conduce a una consecuencia notablemente eficaz o ineficaz. Se trata de un suceso que haya ocurrido realmente en un tiempo y un lugar definidos. Además esta dado por aquellas personas que se encuentran en la mejor posición para contribuir con información de trabajo pertinente, es decir, los supervisores y los trabajadores en un empleo dado."³⁰

Por lo que existen tres formas en que se pueden utilizar los incidentes críticos:

1.-Registros de desempeño del empleado, este es basado cuando se utilizan registros del desempeño del empleado, el supervisor lleva anotaciones de los incidentes eficientes e ineficientes que realice el empleado, (Bitácora diaria) y deberá consultarla cuando se realice una evaluación de su rendimiento.

Esta técnica es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador. Este tipo de evaluación se considera como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza una o dos veces al año. Sin embargo también cuenta con un lado negativo en que los supervisores solo anoten los eventos extremos y poco usuales, a expensas del desempeño constante y cotidiano.

³⁰ Richard Hodgetts, Steven Altman, Op. cit. p. 362.

Técnicas de incidentes críticos, esta consiste en un conjunto de procedimientos para La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

2.-Recopilar observaciones directas de la conducta en el trabajo, culminando en una lista de verificación. Primeramente, se establece el propósito general del trabajo, es decir, que se exprese en términos simples los objetivos con los que coincidirá la mayoría de las personas, al menos que se formule un enunciado breve y sencillo. En segundo lugar se lleva a cabo una reunión con los supervisores(o con los trabajadores mismos) para obtener incidentes críticos. Estos incidentes se clasifican en función de las dimensiones de desempeño en el trabajo que representan , y a continuación se ordenan dichos incidentes por escala dentro de cada una, de acuerdo con el grado de conveniencia de cada de uno de ellos y finalmente se formula una lista de verificación con esta información. El supervisor usara estas listas de verificación más tarde para evaluar a sus empleados, colocando una marca de aprobación a un lado de cada incidente que haya visto ejecutar el empleado.

3.- Escalas de evaluación en base a la conducta, en ella se utilizan un sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los perfiles de puestos para que así se determinen parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

d) Verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparación, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco practico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que la técnica guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

e) Evaluación en grupos

Pueden dividirse en varias técnicas que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

1.- De categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor, puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes en la labor que realiza. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

2.- De distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. 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.

3.- De comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

2.5.2 BASADO EN TRABAJO A DESARROLLAR

Este modelo se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- 1) Auto evaluación
- 2) Administración por objetivos
- 3) Evaluación psicológica
- 4) Métodos de los centros de evaluación

1) Auto evaluaciones

La auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

"Es el método por medio del cual el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño." ³¹

La auto evaluación tiene como objetivo estimular la capacidad de auto análisis y autocríticas del empleado, así como su potencial de auto desarrollo, además de que permite aumentar el nivel de personalidad del empleado.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

³¹ <http://www.compusel.org/de/rela02htm>. Encuentro Iberoamericano sobre evaluación de desempeño Docente, Mayo del 2000.

2) Administración por objetivos

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable, donde además se puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos, para efectuar estos ajustes es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con un objetivo específico

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiado ambiciosos y en otras se quedan cortos, es probable que se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando se llevan 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.

3) Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras mas, que puedan permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicaciones y desarrollo. Este proceso es lento y costoso.

4) De los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener los resultados objetivos, este método es costoso en términos de tiempo y dinero. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar el proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.6 PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR

"Algunas evaluaciones fracasan debido a que los empleados no son informados de antemano del tiempo exacto que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación; un evaluador condescendiente podría dar a todos los empleados una calificación "alta", aunque muchos no sean tan satisfactorios."³²

Diversos son los problemas que se pueden presentar durante el proceso de evaluación Gary Dessler, en su libro "Administración del Personal" menciona los siguientes:

- 1) Carencias de normas. Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de resultados, se puede caer en una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
- 2) Los criterios irrelevantes o subjetivos. Se deben de establecer criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos estén relacionados con el trabajo.
- 3) Criterios poco realistas. Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.
- 4) Medidas de desempeño malas o equivocadas. La objetividad y la comparación requieran de que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento ejemplo de criterios medibles son: mediciones cuantificables como 10 rechazos por 1000 unidades o 10 ventas por 100 llamadas, así como medidas cualitativas como proyectos terminados o no terminados.
- 5) Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores incluyen en las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.
- 6) Mala retroalimentación al empleado. Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.
- 7) Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
- 8) Incapacidad para aplicar datos de evaluación. La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación, presentan también problemas.

³² Gary Dessler, *Administración del personal*, p. 330

Hodgetts en el libro el "Comportamiento de las Organizaciones" clasifica a los problemas de la siguiente forma y para él las cinco más sobresalientes son:

- 1) Tendencias de los evaluadores
- 2) Las inexactitudes preceptuales y evaluativas del calificador
- 3) El evaluado como fuente de error
- 4) El efecto de la interacción evaluador-evaluado
- 5) El formato de la escala de evaluación

1) La Tendencia de los evaluadores: se subdivide a su vez en 5 tendencias que manifiesta el evaluador que son:

a) La tendencia central: en la cual algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigido.

b) La benevolencia: esta se presenta cuando el evaluador siempre da calificaciones buenas, hasta los empleados que tienen desempeños más deficientes alcanzan calificaciones promedio y a la mayoría de las personas se les asigna calificaciones altas. Lo cual reduce el valor de las apreciaciones para fines de investigación o administrativos y conduce en ocasiones a una interpretación errónea de los resultados.

c) El efecto halo: ocurre cuando el evaluador califica de forma subjetiva por una sola característica que le agrada del empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, o cuando el evaluador permite que la evaluación general de un individuo influya en la valoración de dicha persona en todos los factores que se están evaluando, es decir el evaluador se basa en su impresión subjetiva del empleado la cual califica de forma excelente porque esta realiza bien una sola actividad, mientras que a las otros empleado da una calificación baja por que no realizan la actividad de igual forma y no toma en cuenta sus otras actividades.

d) El error de las características sobrepuestas: esta relacionado con el efecto halo sin embargo esta ocurre cuando el calificador presupone una relación entre dos rasgos específicos. Es decir este error proviene de las supuestas interrelaciones de las características, por ejemplo un empleado es calificado como excelente porque llega siempre puntual a su horario de trabajo por lo tanto, su calidad de trabajo también es excelente. Aunque los dos rasgos se pueden relacionar de cierta forma, el evaluador sobrestima la relación real entre ambos aspectos suponiendo que si alguien posee el primero debe tener también el segundo.

e) Aleatoria: Finalmente este error es cuando el evaluador no se preocupa por la precisión de la calificación que da, si no que trata de evitar que se le señale como parcial. Como resultado, la persona asigna aleatoriamente diferentes evaluaciones sobre una base al azar para dar la impresión que fue bien realizado su trabajo. En realidad sus valoraciones no reflejan las conductas de desempeño de los empleados.

2) Inexactitudes de percepción y evaluativas del calificador

Este tipo de error se ve encaminado por las percepciones que tiene la persona que califica, es decir el evaluador recurre con frecuencia a sí mismo para actuar como norma o estándar al juzgar a otros, evidentemente el uso de la propia persona como norma de comparación tiende a interferir con la precisión buscada en un programa de evaluación.

Otro error que menciona Hodgetts de lo perceptual y evaluativo es en el que por ejemplo un gerente tenderá a comparar al empleado con los que trabajan en un puesto idéntico o muy similar. No obstante, el problema de este método es que puede suceder que los otros empleados posean una mayor experiencia en el puesto, de modo que esta termina con una evaluación muy baja y también sucede lo opuesto. Es decir no se evalúa por su desempeño en el trabajo.

3) El evaluado como fuente de error.

En este tipo de error pueden intervenir diferentes factores uno de ellos es si el evaluado tiene características similares a los familiares del evaluador, el empleado recibirá por lo común una calificación más alta que los que no tiene esas características, otros factores que pueden influir es su antigüedad, su jerarquía y la edad del evaluado las cuales el evaluador toma en cuenta para dar a una calificación al empleado.

4) El efecto de la interacción evaluador-evaluado

Cuando el evaluado y el evaluador están en frecuente contacto, las valoraciones tienden a ser más validas que si solo se produce un contacto ocasional. Sin embargo se debe de tomar en cuenta que este contacto no debe ser amigable y afectivo, ya que el evaluador debe observar al empleado en el trabajo, conocer las dimensiones más pertinentes para su desempeño, y califica al individuo basándose en tales circunstancias.

5) El formato de la escala de evaluación.

Este error va encaminado al diseño de los métodos o técnicas de evaluación en el cual se presentan problemas errores en las escalas de evaluación.

El más común dice Hodgetts, "es el efecto de la proximidad el cual ocurre cuando los factores y grados de las evaluaciones están cercanas por lo que tienden a correlacionarse entre sí o cuando los factores están en dimensiones delimitadas y más separadas entre sí. Por consiguiente, la ubicación de los factores y grados en el formato puede afectar la calificación." ³³

³³ Richard Hodgetts, Steven Altman, Op. cit., p. 354

Los problemas relacionados con la evaluación del desempeño dice Hodgetts, se puede resumir en 2 palabras: confiabilidad y validez.

Una evaluación se considera confiable cuando tiene dos elementos esenciales, dichos elementos son la consistencia y la estabilidad.

Una evaluación tiene consistencia cuando se tienen dos formas diferentes para recopilar información y da los mismos resultados. Una evaluación con estabilidad se refiere cuando la evaluación dará los mismos resultados cuando esta se lleve a cabo varias veces consecutivas.

La validez sin embargo se parte de 3 aspectos, el primero son los parámetros relacionados con el desempeño, el segundo es desarrollar mediciones de desempeño en base al nivel jerárquico de la persona evaluada, y el último aspecto es determinar las dimensiones del tiempo.

Los parámetros relacionados con el desempeño deben obtenerse de acuerdo a la actividad de la persona evaluada, si se llegaran a seleccionar parámetros que no tengan que ver con las actividades de la persona evaluada, la evaluación pierde validez.

El desarrollo de mediciones de desempeño según el nivel jerárquico de la persona evaluada consiste en que cada nivel jerárquico debe de tener ciertos parámetros de evaluación dependiendo de su puesto.

Las dimensiones del tiempo se refiere a que se deben de tener identificadas los rendimientos que pueden ser evaluados a corto o a largo plazo.

Si alguno de estos tres puntos no se lleva a cabo correctamente la evaluación de desempeño va perdiendo validez.

El realizar una evaluación del desempeño laboral no es fácil, ya que puede haber muchas distorsiones y llegar a un resultado negativo que no permita una retroalimentación hacia los empleados.

CAPITULO III

LAS ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS

CAPITULO III

LAS ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS

Toda evaluación de desempeño se lleva a cabo en una organización en donde interactúan las personas, por ello es necesario ahora estudiar todo lo relacionado a esta para poder conjuntar el proceso de la evaluación y como aplicarlo dentro de la misma.

3.1 DEFINICION DE ORGANIZACIÓN

"La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funciona en forma constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes."³⁴

La organización se puede definir como una entidad social que esta orientada al logro de objetivos, tiene un sistema de actividad estructurada y un limite identificable.

El estudio de cada uno de los cuatro elementos es de primordial importancia para entender el concepto de organización.

a) Entidad social

El componente fundamental de la organización es el ser humano. Para existir una organización requiere más de una persona y la mayoría de las organizaciones están formadas por muchas personas y grupos. Los empleados interactúan en cierta forma de acuerdo con un patrón definido para realizar las funciones esenciales de la organización.

b) Orientada a objetivos y metas

Una organización existe para un propósito y alcanzar un objetivo. Si una organización llegara a perder su propósito, empezaría a declinar y finalmente dejaría de existir.

c) Sistema de actividad estructurada

Significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes. Los gerentes dirigen y coordinan las actividades independientes. La organización cuenta con una jerarquía de autoridad, con responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones claramente definidas. Las subdivisiones están diseñadas para lograr gran eficiencia en el proceso de trabajo, una organización utiliza conocimientos, tecnología, personas y maquinas para transformar insumos en resultados.

³⁴ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, p 5

d) Frontera o límite identificable

Una organización es capaz de distinguir cuales de los empleados y elementos de la organización se ubican dentro y cuales se ubican fuera de ella. Una sociedad es distinta. Si los límites de la organización desaparecen o resultan poco claros para las personas dentro o fuera de ella, entonces la organización esta en peligro. Los empleados pueden dejar de sentirse parte de la organización o de estar comprometidos con ella. Cuando el propósito de la organización es poco claro para las personas en el exterior, pueden no ser capaces de identificar las operaciones necesarias o de realizarlas. "La organización debe ser identificable como una entidad específica con una frontera bien definida." ³⁵

3.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se pueden dividir en dos tipos: formales e informales

3.2.1 Formales

Se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente, la estructura debe de ofrecer las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, desde el planteamiento de objetivos y metas grupales, en todo momento. "La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a discrecionalidad, la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales, no obstante los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales."³⁶

Las organizaciones formales se clasifican según sus fines:

a) Con fines de lucro: Empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios

Las organizaciones lucrativas se subclasifican según los siguientes criterios:

- Por el producto en organizaciones de bienes y de servicios
- Por el tamaño en microempresas, pequeñas, medianas y grandes
- Por el alcance o espacio de mercado en local o regional, nacional y multinacional.
- Por el origen de su capital en privadas, públicas, de estado y mixtas.

³⁵ Richard Daft, Richard Steers, Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos, p. 32

³⁶ Herbert G. Hicks, Administración de organizaciones desde el punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos, p. 45

b) Sin fines de lucro: Deportivas, religiosas, culturales, de beneficencia, etc.

Las no lucrativas se subclasifican según:

- Su finalidad social y política
- Tradición
- Servicios no gubernamentales

3.2.2 Informales

Es una red de relaciones interpersonales y sociales que surge cuando se asocia la gente, es decir no son establecidas ni requeridas por la autoridad formal, surgen de manera espontánea.

"Este tipo de organizaciones están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas, la calidad de miembro de estas organizaciones puede ganarse consciente o inconscientemente, y es difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro, la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo."³⁷

3.3 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

Se puede decir que los productos y servicios son satisfactorios que la gente compra para obtener determinados beneficios. Los productos son tangibles, objetivos, se pueden medir en sus ingredientes y características. Los automóviles Mercedes Benz, Ford, o Volkswagen Sedan tienen diferentes atributos en su diseño, tamaño, potencia del motor, que los hace diferentes para los consumidores.

En cambio, "las organizaciones de servicios están encaminadas a las relaciones (atención, información, experiencia, accesoria, seguridad, etc.) que las personas realizan entre sí, de carácter intangible y subjetivo. La percepción de sus atributos está sujeta a gustos y preferencias personales. Un banco puede ser preferido a otro por su trato personalizado, la cortesía del personal, la información financiera que proporciona a los clientes, la rapidez con que atiende a los clientes o da respuesta a sus solicitudes de crédito o inversión."³⁸

3.3.1 CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS

Los servicios son los beneficios que se proporcionan a los usuarios empresas tales: como restaurantes, hoteles, hospitales, escuelas, bancos, transportes, seguros, centros de atención telefónica, etc.

³⁷ Idem

³⁸ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, reto para la empresa Mexicana, p. 620

Juan Gerardo Garza Treviño en su libro "Administración Contemporánea" menciona que: las categorías de servicios más conocidas son las siguientes:

- Educativos
- Médicos
- Compañías de banca y finanzas
- Seguros
- Corretaje
- Construcción
- Servicios públicos
- Comercial
- Compañías de servicios especializados o profesional: publicidad, contabilidad o consultoría, atención telefónica, etc.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS EN UNA ORGANIZACIÓN QUE PRESTA SERVICIOS.

Las características de una organización que presta servicios, se pueden establecer en términos de la calidad con que desarrollan su trabajo.

En este sentido, el concepto de calidad es de reciente incorporación en el mundo de los servicios, por lo que se conceptualiza como "satisfacción de necesidades y expectativas del cliente".³⁹

Pero no solo se refiere al cliente, sino a todo el proceso que se realiza dentro de la organización para poder llegar a la satisfacción del mismo. Dicho concepto también se entiende, la forma en como se realizan las actividades dentro de la misma; ésta calidad esta inmersa en todos los aspectos que la conforman y se refiere a:

a) Interna

Aquellas actividades relacionadas con el servicio, de las cuales el cliente no suele ser testigo presencial. Por ejemplo cuando se lleva a reparar un auto, el empleado realiza determinados trabajos que constituyen "el producto" tangible del servicio, en efecto cuando se recoge el auto se comprueba el correcto funcionamiento, normalmente el cliente no es capaz de juzgar pues no posee los conocimientos técnicos necesarios y el se formara una opinión con el paso del tiempo, en función del que el auto vuelva o no averiarse.

³⁹ Mariano Opere Santillana, José Fdez. de Velasco, Calidad Total, p. 123

b) Externa

Basándonos en el ejemplo anterior se puede establecer que la calidad externa es la forma en como se preste el servicio, accesibilidad del cliente al taller, es decir, que no tuvo ninguna dificultad, el personal es cortés desde el momento en el que el cliente entra al taller, si al cliente se le dio la información puntual sobre los trabajos realizados, es lo que el cliente puede observar.

"En toda organización se deben de hacer bien las actividades, es decir, que se hagan con la calidad que se debe para a su vez el servicio que se presta sea de la misma forma"⁴⁰. Es por ello que el personal con el que se cuenta debe tener las siguientes características:

1) Accesibilidad: Los empleados están disponibles cuando se les requiere, son amigables con los clientes. Ya sea que el contacto sea personal o por enlaces electrónicos, los clientes reciben la sensación de que podrán ponerse en contacto con una persona responsable cuando lo requieran. Las personas adecuadas realizan el seguimiento en el menor tiempo posible y la frecuencia del contacto se iguala con la necesidad.

2) Competencia: Los empleados poseen habilidades y conocimientos necesarios son proactivos en la demostración de estos a los clientes. El personal tiene experiencia y asume la responsabilidad por las satisfacciones efectivas de los clientes con la más alta calidad posible.

3) Actitud: El personal demuestra una actitud positiva y flexible, con un compromiso para mejorar en forma continua. Quieren ayudar poseen un espíritu de poder hacer las cosas, actúan con un sentido de urgencia por la importancia del cliente, son corteses, cooperativos y entusiastas. El cliente recibe el sentimiento de que los problemas recibirán cuidado personal y de atención prioritaria.

4) Comunicación: Los empleados tienen un compromiso interno de que el cliente deberá estar bien informado como ellos luchan por transmitir la información necesaria para sostener una relación superior. Los cambios que afectan la relación de la organización (políticas, procedimientos, organización, servicios nuevos) se comparten con los clientes.

5) Credibilidad: Los empleados demuestran un aura de credibilidad, integridad y son dignos de confianza. Los servicios que realizan cumplen con los requerimientos del cliente según los verifican revisiones periódicas. El personal se comporta en forma consistente de una manera ética, las prácticas comerciales inspiran confianza.

6) Aspectos / Innovación: La firma se encuentra en la ventaja de liderazgo en la introducción de nuevos servicios que son proactivos, amigables con los clientes y dan como resultado una mayor satisfacción y tiempos de ciclos más reducidos.

7) Capacidad de respuesta: Los empleados se caracterizan por su deseo de proporcionar servicio a los clientes. Las quejas se resuelven en forma efectiva y rápida. Los clientes poseen un sentimiento de tratamiento justo y resolución minuciosa de los asuntos problemas. Las solicitudes de información se manejan de forma oportuna.

⁴⁰ Enrique Muller de Lama, Cultura de calidad de servicio, p. 39

8) **Resultados tangibles:** La firma es notoria por la evidencia física de servicios se documenta y disemina. Todos los empleados son capaces de articular soluciones efectivas a las necesidades específicas de los clientes. Los servicios que se proporcionan se equiparan con los compromisos que se hacen con los clientes. La mejor calidad se mide y el reconocimiento se conecta en forma clara al progreso.

3.4 INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL EN ORGANIZACIONES QUE PRESTAN SERVICIOS

Considerando que la mayor parte que constituye una organización son seres humanos, y considerando la evaluación de desempeño una herramienta para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro, el Trabajador Social es el profesionista que posee conocimientos y habilidades para interactuar con el factor humano y llevar a cabo estas y más funciones basándonos en las siguientes definiciones.

Ezequiel Ander-Egg define al Trabajo Social "en una modalidad operativa de actuación con individuos, grupos o comunidades, para la realización de una serie de actividades, destinadas a resolver problemas, satisfacer necesidades"⁴¹

Castellanos menciona que el Trabajo Social "Es una profesión que gradualmente se amplía y profundiza, que posee un acervo propio de conocimientos específicos y transmisibles, campos de acción bien definidos y disciplinas y métodos propios"⁴²

Aída Valero Vislumbró al trabajo social como "Una disciplina que estudia al hombre en su situación social, a través de una tecnología social que le permite determinar sus necesidades y carencias y promover la atención de las mismas, al fin de lograr su bienestar social".⁴³

Angélica Herrera Loyo afirma que el Trabajador Social "tiene una formación en donde convergen diversas disciplinas que le otorgan una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bienestar común, asimismo, el trabajo social identifica las potencialidades del quehacer humano y las incrementa para beneficio de las comunidades."⁴⁴

Analizando las definiciones anteriormente mencionadas podemos decir que el trabajador social es el profesionista que posee un cúmulo de conocimientos que le dan la pauta para una visión más integral con el fin de encontrar el bienestar y desarrollo del individuo, grupo y sociedad, en sus diferentes ámbitos.

Por lo que el trabajador social tiene la capacidad de ubicar los problemas y necesidades que lo lleven a diseñar e implementar programas o proyectos que permitan implementar políticas de bienestar y líneas de desarrollo, ya que solo así es que se podrá tener impacto en el problema tratado.⁴⁵

⁴¹ Ezequiel Ander Egg, Diccionario de Trabajo Social, p.321.

⁴² María C. Castellanos, Manual de Trabajo Social, p. 88

⁴³ Aída Valero Chávez, El trabajo Social en México, p. 133

⁴⁴ Manuel Sánchez Rosado, Manual de Trabajo Social, p. 205.

⁴⁵ Manuel Sánchez Rosado, Op.cit., p.207

Sin embargo enfocando al trabajo social en empresas (organizaciones) se define al trabajo Social de la siguiente manera:

“El trabajo social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente cordial y agradable.”⁴⁶

Como sabemos el factor humano, por naturaleza presenta constantemente necesidades y pretende satisfacer algunas en su lugar de trabajo, así mismo a la organización le interesa cumplir sus objetivos ampliamente y para ello debe preocuparse de la manutención y desarrollo del factor humano. La satisfacción de las necesidades del empleado hace que tenga una actitud positiva frente al trabajo e interesado en su propio desarrollo, y en caso contrario producen sentimientos y actitudes negativas que pueden entorpecer el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto la misma organización debe proporcionar oportunidades para que el empleado se realice se sienta satisfecho en trabajo y motivado para continuar colaborando, aportando y perfeccionándose.

Por lo que el trabajador social sabe trabajar con el factor humano en grupo, comunidades y de forma individual, en el ámbito organizacional lleva a cabo las siguientes funciones:

FIG. 7 FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL

1. Investigación.	Elaborar estudios sobre factores y problemas sociales que influyen en los procesos productivos
	Diseñar perfiles sociales y evaluaciones diagnósticas sobre el ambiente laboral y de seguridad social.
	Formular estudios situacionales y evaluaciones diagnósticas sobre el ambiente laboral y de seguridad social.
	Detección de demandas y requerimientos del personal y de los trabajadores.
	Estudios sobre estructura organizacional que permitan la potencialización de recursos humanos.
2. Selección y reclutamiento.	Orientación sobre políticas y normas de la empresa a personal de nuevo ingreso.
	Participación en la selección de personal a través de estudios sociales.
	Organización y coordinación de acción de inducción e introducción al puesto.

⁴⁶ Ídem

Capacitación	Desarrollar procesos de capacitación
	Participación y gestión de cursos de adiestramiento ya capacitación para la actualización y superación del empleado.
	Capacitación continua sobre derechos y obligaciones.

Seguridad social y prestaciones	Diseñar sistemas y mecanismos para la asignación y otorgamiento de estímulos e incentivos.
	Difusión y orientación sobre las medidas de seguridad social y prestaciones laborales
	Promoción de acciones que propicien la convivencia familiar y laboral
	Gestión de recursos y apoyos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del empleado
	Desarrollar programas de apoyo social y asistencia para el trabajador social.

Como podemos observar existe un amplio campo de acción para el Trabajador Social en una organización y el cual contribuye a llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral ya que tiene las herramientas y los conocimientos para la detección y atención de necesidades de los empleados y de la organización misma con el fin de lograr el bienestar en ambos.

Fig. 7 Sánchez Rosado Manuel, Silvia Galeana de la O, Manual de Trabajo Social "campos de Acción del Trabajo Social" p. 152

CAPITULO IV

*LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN
UNA ORGANIZACIÓN QUE
PRESTA SERVICIOS
(CASO IPSOS-BIMSA)*

CAPITULO IV PROPUESTA

PROYECTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN QUE PRESTA SERVICIOS (CASO IPSOS-BIMSA)

Con base a lo estudiado anteriormente sobre el proceso para llevar a cabo una evaluación de desempeño laboral en una organización que presta servicios y el diagnóstico que se presenta a continuación sobre el área de la organización a estudiar hay que resaltar que la Licenciatura en Trabajo Social es una profesión capaz de implementar y coordinar dichos procesos.

4.1 DIAGNOSTICO

Ventajas en la organización	Desventajas en la organización
Presencia y prestigio internacional de la empresa	Comunicación deficiente entre el supervisor y entrevistador telefónico.
Proyectos de trabajo (Nissan, Volvo, Toyota; etc.)	Equipo de supervisión carente de visión, capacitación, compromiso e involucramiento con el personal operativo (entrevistadores telefónicos)
Personal con experiencia y conocimientos	Resistencia al cambio
Horarios Flexibles	Falta de visión, organización y planeación en las tareas asignadas
Disposición al cambio de estrategias	Falta de identidad de los empleados con la organización
Empeño de los empleados para realizar las actividades	Falta de motivación y reconocimiento de la organización a sus empleados
Trabajo en equipo	Capacitaciones mal estructuradas y superficiales
Credibilidad de la organización	Costos bajos de los proyectos.
	Rotación de personal
	Equipo de trabajo deficiente (equipo de computo, teléfonos, etc)
	Falta de comprensión y calidad humana: cultura laboral
	Comunicación restringida entre el entrevistador telefónico, jefe de operaciones y gerente del área.
	Poco involucramiento de los jefes(jefe de personal, coordinación y gerente de operaciones)

4.2 JUSTIFICACIÓN

Como toda conducta humana demanda una valoración, de igual modo se hace necesario evaluar los logros en términos de los propósitos que se persiguen; en la actualidad se aprecia un marcado consenso respecto a la idea de que el fracaso o triunfo de toda organización esta basado principalmente en la calidad del desempeño, pero no solo de los empleados, sino de todos los elementos que engloba el desempeño laboral, por lo que se considera necesario que las organizaciones cuenten con las herramientas adecuadas para la ejecución de un control de evaluación, considerándola como el elemento fundamental y de suma importancia para valorar a las personas, la organización y el servicio que presta.

Esta propuesta se pretende realizar en organizaciones que prestan servicios de atención telefónica, en específico, Ipsos-Bimsa (Buró de Investigación de Mercados S.A.) en el departamento de encuestas telefónicas.

A partir de que Bimsa se fusionó con Ipsos, una organización del mismo giro establecida en Francia, esta implemento procesos de evaluación a los más altos niveles de la organización, en donde solamente se evaluaron las habilidades y aptitudes de los empleados, por lo que se cree necesario implementar nuevos procesos donde se valoren todos los elementos del desempeño laboral, es decir, las características personales, esfuerzo laboral y el apoyo que brinda la organización, donde se incluya a la parte más importante del área, que son los operadores telefónicos quienes están en contacto directo con el cliente y donde se considera primordial, el desempeño optimo para que el servicio que se presta sea de calidad.

Dentro del proyecto las partes que serán beneficiadas son principalmente los operadores telefónicos, los jefes, la organización y el cliente, en aspectos como: oportunidades de crecimiento, detección de necesidades y la calidad en el servicio que se presta.

4.3 PROPOSITO

El propósito, es el de implementar nuevos procesos en donde se evalúen los aspectos ya mencionados ya que Ipsos Bimsa no cuenta con un proceso completo que permita calificar el desempeño de los empleados del área de encuestas telefónicas, asimismo el proceso a implementar pretende detectar áreas de oportunidad y satisfacer necesidades para que haya una mejora en el desarrollo de los empleados y de la organización.

* Ipsos no son siglas, hace referencia a una isla en Francia

4.4 OBJETIVOS Y METAS

4.4.1 Objetivo general:

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores en Ipsos-Bimsa.

4.4.1.1 Objetivos Especificos

- Evaluar el desempeño laboral a partir de los **atributos personales** de los empleados
- Valorar el desempeño laboral a través del **esfuerzo laboral** que generan los empleados
- Medir el desempeño laboral a través del **apoyo que brinda la organización** para el desempeño de los empleados.

4.4.2 Metas

- Realizar un proceso de evaluación en un periodo de 1 mes en el área de atención telefónica de Ipsos-Bimsa
- Aplicación de dos instrumentos de evaluación en un lapso 7 días a los empleados de Ipsos-Bimsa.
- Aplicar al 100 % de los supervisores, coordinadores y operadores telefónicos, el instrumento de evaluación.
- Realizar el análisis de resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación en un máximo de 5 días.
- Establecimiento de un programa en seis meses de acuerdo a las prioridades del área y de la organización misma.

4.5 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios inmediatos de este proyecto serán: los operadores telefónicos, los superiores y la organización como tal, los beneficiarios indirectos serán los clientes.

4.5.1 Beneficios para los operadores telefónicos

- Retroalimentación para un mejoramiento
- Recompensas salariales dependiendo de la respuesta a la evaluación
- Estímulos para brindar un mejor esfuerzo
- Proporcionar oportunidades de crecimiento
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

4.5.2 Beneficios para los superiores

- Mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo
- Detección de necesidades
- Asignación de recursos necesarios
- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los operadores telefónicos
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias.

4.5.3 Beneficios para la organización

- Nuevos procesos de evaluación
- Mejora en la prestación del servicio
- Eficiencia y eficacia en el servicio

4.5.4 Beneficios para los clientes

- Mejor atención
- Trato amable
- Información clara y concisa
- Servicio de calidad
- Mayor rapidez en la recepción de información

4.6 RESULTADOS ESPERADOS

Como ya se menciona, anteriormente en Ipsos-Bimsa se realizaron evaluaciones del desempeño laboral solo a niveles directivos en donde se valoraron solo unos aspectos, es por ello que se cree necesario realizar procesos de evaluación a los empleados que están en contacto directo con el cliente.

El presente proyecto permite valorar todos los aspectos que incluye el desempeño laboral como son las características personales de cada empleado, asimismo las herramientas y el apoyo que les da la organización para realizar sus actividades.

El instrumento de evaluación permite conocer qué habilidades, actitudes, valores y personalidad aporta el empleado a la organización y con ello determinar las áreas de oportunidad en los empleados que lo requieran.

El esfuerzo laboral esta determinado por la satisfacción de necesidades económicas y personales que el empleado espera de la organización, por lo tanto es importante saber si el empleado esta satisfecho con lo que el proporciona esperando ser recompensado o motivado para realizar sus labores de la forma que la organización lo requiere.

Finalmente el otro aspecto importante del desempeño laboral que no se puede omitir y por lo tanto se tiene que evaluar es el apoyo que le brinda la organización al empleado para que este lleve sus labores de manera exitosa, como son la tecnología, el ambiente que se crea en la misma organización mediante el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Una vez realizada la evaluación y el análisis de resultados se pretende ofrecer una retroalimentación a los operadores telefónicos, los supervisores, coordinadores y jefe de operaciones del desempeño laboral obtenido, proponiendo medidas y acciones como son el establecimiento de programas a corto y mediano plazo de acuerdo con las prioridades del área y de la organización misma.

Con esto se espera obtener algunos beneficios como retroalimentación para un mejoramiento, proporcionar oportunidades de crecimiento, asignar recursos necesarios, eficiencia y eficacia en el servicio y nuevos procesos de evaluación constantes con el fin de dar seguimiento al desempeño de los empleados.

4.7 LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL

El proyecto se pretende aplicar en la organización de servicio Ipsos-Bimsa, ubicada en Ingenieros militares no. 85 Col. Nueva Argentina, Delegación Miguel Hidalgo, México, DF.

El giro de la organización son estudios de mercado de satisfacción, opinión e imagen, sobre productos y servicios para empresas como: Procter & Gamble, Nissan Mexicana, Peugeot México, Telmex, Colgate Palmolive, Movistar, Toyota, Volvo, Chrysler, Mercedes Benz, BMW, entre otros.

La organización cuenta con aproximadamente 800 empleados, pero solo pretende implementar en el área de encuestas telefónicas, que cuenta con 105 empleados; es un lugar donde se reciben llamadas, con diferentes objetivos; surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con los niveles de calidad óptimos. Un elemento importante, son las personas que realizan las llamadas a los clientes, los cuales reciben el nombre de operador (a), y tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los clientes. El departamento cuenta con 1 gerente de operaciones, 2 programadores, 2 coordinadoras de estudios, 1 jefe de operaciones, 5 supervisores y 94 operadores telefónicos.

La estructura de esta área esta conformada de la siguiente manera:

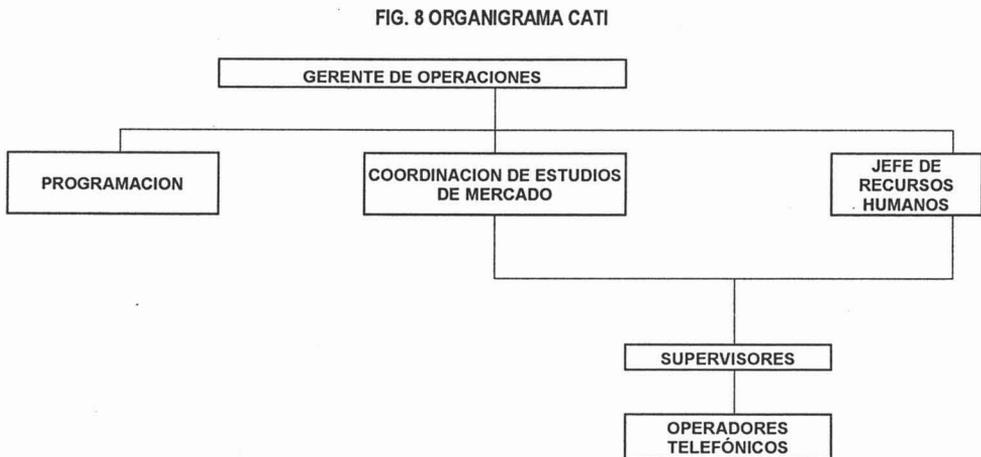


Fig. 8 Elaborado por las sustentantes del presente trabajo

4.8 ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE ACTIVIDADES Y TAREAS A REALIZAR

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Implementación del instrumento para una prueba piloto con el fin de determinar si los aspectos establecidos son los adecuados y así mismo saber cuales deberían de considerarse.
2. Análisis y reestructuración del instrumento de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba piloto
3. Aplicación de los instrumentos de evaluación 1a etapa sesión en la que los supervisores, coordinadores y jefe de operaciones evaluarán el desempeño laboral de los 94 operadores telefónicos (aplicación del instrumento evaluador- empleado)
4. Segunda etapa la cual consiste en la auto evaluación del operador telefónico (auto evaluación)
5. Análisis de la información recabada en el instrumento de evaluación, en donde se deben discutir las actividades que se han desarrollado correctamente y aquellas donde se han encontrado problemas.
6. Identificación de medidas y acciones como por ejemplo: el establecimiento de programas a corto o mediano plazo de acuerdo con las prioridades del área y de la organización misma.
7. Presentación de los resultados obtenidos en ella se deberá de decir al empleado y a la organización los problemas detectados, asimismo mencionar cuales son la áreas de mejora en la que el desempeño del empleado no fue satisfactorio, los problemas tienen que ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que pueden perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador, toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y sustentada.

4.9 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método a utilizar en este proyecto es el de escalas gráficas que como ya se menciona en el capítulo II es aquel en el que se tiene una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada uno. Al empleado se le asignará la calificación que mejor describe su nivel de actuación por cada factor o característica y dentro de este método encontramos las escalas de puntuación en la cual se hace una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alta a baja calificación.

Cabe mencionar que las características a evaluar están encaminadas de acuerdo a las tres dimensiones del desempeño laboral (atributos personales, esfuerzo laboral, apoyo organizacional) citadas en el primer capítulo, estas características son, sobre el comportamiento de los empleados y sobre los factores organizacionales que están inmersos en el desempeño laboral de los empleados.

Se aplicaran dos instrumentos de evaluación.

1) Evaluador- empleado.

En este la persona encargada de realizar la evaluación calificará al empleado por medio de un cuestionario que contenga afirmaciones de acuerdo a los tres elementos del desempeño laboral, basados en atributos personales, esfuerzo laboral y apoyo organizacional, y a los indicadores correspondientes en base a las actividades de las organizaciones que prestan servicios de atención telefónica; el objetivo es conocer como se desempeña en las actividades de su puesto.

2) Auto-evaluación.

El objetivo de este instrumento es que el empleado auto evalué al igual a través de un cuestionario, su comportamiento y sus características individuales, así mismo si la organización satisface sus necesidades y si esta le proporciona lo necesario para realizar sus actividades de su puesto de trabajo

La importancia del porque se presentan dos instrumentos como el de auto evaluación y el que se aplica al personal de la organización es para evitar la subjetividad ya que se darán dos puntos de vista, una es la de empleado y la otra la que percibirá la organización, para posteriormente hacer una comparación.

Existen cuatro enfoques para saber quien debe evaluar el desempeño del empleado como son: en primer lugar la que realiza el superior al subordinado, el segundo enfoque es cuando un grupo de superiores evalúan a un subordinado, el tercero consiste en un grupo de homólogos o colegas que evalúan a un compañero y que ocupan su mismo nivel organizacional y el ultimo enfoque es cuando los subordinados evalúan al superior.

Sin lugar a duda la evaluación que llevan a cabo los superiores al subordinado es la más factible para aplicar el instrumento de evaluación, porque da la visión de varias opiniones de acuerdo a la estructura del departamento de encuestas telefónicas

4.10 CALENDARIZACIÓN

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

CALENDARIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN TETSA

ACTIVIDADES	MES 1																				
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					
	DI A1	DI A2	DI A3	DI A4	DI A5	DI A1	DI A2	DI A3	DI A4	DI A5	DI A1	DI A2	DI A3	DI A4	DI A5	DI A1	DI A2	DI A3	DI A4	DI A5	
Aplicación del instrumento para una prueba piloto	*																				
Análisis y reestructuración del instrumento de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba piloto.		*																			
Aplicación de los instrumentos de evaluación la etapa sesión en la que los supervisores, coordinadores y jefe de operaciones evaluarán el desempeño laboral de los 94 operadores telefónicos (aplicación del instrumento evaluador- empleado)			*	*																	
Segunda etapa la cual consiste en la auto evaluación del operador telefónico (autoevaluación)				*		*	*	*	*												
Análisis de la información recabada en el instrumento de evaluación, en donde se deben de discutir las actividades que se han desarrollado correctamente y aquellas donde se han encontrado problemas.								*		*	*	*	*								
Identificación de medidas y acciones como por ejemplo: el establecimiento de programas a corto y mediano plazo de acuerdo con la prioridades del área y de la organización misma.														*		*	*	*			
Presentación de los resultados obtenidos																			*	*	

4.11 RECURSOS, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Este proyecto requiere de una serie de recursos para obtener los resultados y lograr el objetivo principal, estos son:

4.11.1 Humanos

- a) 2 Trabajadores sociales que elaboran y coordinan el proyecto.
- b) 5 Supervisores
- c) 2 Coordinadoras
- d) 1 Jefe operacional
- e) 94 Operadores telefónicos

4.11.2 Materiales por la organización.

- a) 20 Bolígrafos
- b) 20 Lápices
- c) 20 Gomas
- d) 10 Acetatos
- e) 110 Cuestionarios del instrumento evaluador-empleado
- f) 110 Cuestionarios del instrumento autoevaluación
- g) 1 Espacio para la coordinación y análisis del proyecto
- h) 1 Espacio para la aplicación del instrumento
- i) 1 Computadora
- j) 1 Impresoras

4.11.3 Financieros

a) Costos directos: para la realización de todo el proyecto: pago de servicio (elaboración de proyecto y coordinación).

- 1) Elaboración de proyecto \$ 50.000.00
- 2) Coordinación del proyecto \$ 15.000.00 c / Lic. Trabajo Social

b) Costos indirectos: compra de todo el material e impresión de cuestionarios de evaluación

	SUBTOTAL
1) 20 bolígrafos	\$ 80.00
2) 20 lápices	\$ 60.00
3) 20 gomas	\$ 60.00
4) 110 cuestionarios evaluador-empleado	\$ 200.00
5) 110 cuestionarios auto evaluación	\$ 200.00
6) 1 computadora	\$ 8000.00
7) 1 impresora	\$ 2000.00
8) 1 proyector	\$ 15000.00

El costo total del proyecto serán: \$105,600.00

4.12 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

La administración del proyecto estará a cargo de Licenciados en Trabajo Social, quienes elaboraran los instrumentos piloto y coordinaran el proceso de evaluación del desempeño laboral en Ipsos-Bimsa

Se diseñara el instrumento basado en las tres dimensiones del desempeño laboral y los indicadores con respecto a las características de las organizaciones que prestan servicios, posteriormente se hará primero una prueba piloto de los instrumentos para determinar si los aspectos establecidos son los adecuados y así mismo saber cuales deberían de considerarse.

Para la prueba piloto se autoevaluaran a 10 operadores telefónicos, la coordinadora, la jefa de operaciones y los dos supervisores evaluaran el desempeño de los 10 operadores telefónicos.

Una vez analizado y reestructurado el instrumento de acuerdo a los resultados obtenidos en esta prueba se llevara a cabo la aplicación en su totalidad a los sujetos de estudio

Por lo que en la aplicación del instrumento se consideraran dos etapas en las cuales la Licenciatura en Trabajo Social será la que coordine dichas etapas las cuales consisten en:

En la primera etapa se llevara a cabo una sesión en la que los supervisores, coordinadores y jefe de operaciones evaluaran el desempeño laboral de los 94 operadores telefónicos (aplicación del instrumento evaluador- empleado)

Y la segunda etapa consistirá en la autoevaluación del operador telefónico, para ello se llevara a cabo mediante 5 sesiones para 20 operadores.

Una vez aplicado el instrumento de evaluación se analizara la información recabada para la presentación de resultados.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En la era industrial se consideraba que los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones eran el capital y la tecnología, en esta perspectiva se conformaban únicamente con obtener utilidades a través de la más eficiente utilización de estos. Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van más allá y tienen que ver con el manejo del factor humano, el cual ya es un elemento muy importante dentro de la organización y es necesario enfocarse más en sus capacidades de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar en el área laboral. Es por ello que en el presente trabajo se define el desempeño laboral como el resultado del comportamiento del individuo, como una medida que resume la cantidad y la calidad de aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de trabajo tanto individuales como de la organización y que a cambio de estas aportaciones, el empleado espera recibir recompensas a través del esfuerzo que aporta en la realización de sus actividades.

Por lo tanto los empleados no son sólo una pieza más de la estructura, más bien son la base de cualquier organización, son individuos con capacidades diversas que al unir sus conocimientos logran la funcionalidad de la misma, cada uno tiene diferentes necesidades, deseos, motivaciones etc.

Es por ello que el desempeño laboral tiene que ser valorado o estimado de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un empleado con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro a través de métodos establecido que permitan obtener información confiable de cada una de las etapas del proceso de evaluación.

Esta investigación documental, hace énfasis en tres aspectos de importancia para realizar una evaluación del desempeño, estos son: las características que tiene cada persona y que son distintas unas de otras y que no todos actúan de la misma forma y tienen necesidades diferentes; la otra parte importante es el esfuerzo que da cada empleado al realizar sus actividades y que a cambio espera un incentivo, ya sea económico o de satisfacción personal para poder cubrir sus necesidades individuales, al respecto a este punto se puede concluir que es muy importante que exista una equidad en cuanto a salarios de acuerdo a la funciones que se realicen ya que muchas veces es un factor de motivación y por consecuencia de un buen desempeño laboral, por último está el apoyo organizacional en donde intervienen los componentes de la organización y para que el empleado pueda desempeñar sus actividades requiere de los mismos.

Con base al diagnóstico que presenta la empresa, se considera importante implementar nuevos procesos de evaluación, ya que los procesos establecidos solo evalúan una parte de la organización y se está dejando de lado a la parte que presta el servicio y que tiene contacto directo con el cliente, asimismo, también se considera importante implementar un proceso de evaluación para calificar el trabajo de los empleados y de la organización y así conocer los aciertos y las fallas al realizar sus labores y que pueden afectar o beneficiar tanto a los empleados como a la organización; otra finalidad de implementar procesos de evaluación, es que se pueden detectar áreas de oportunidad para una mejora en la prestación del servicio y el éxito de la organización.

También es importante que la evaluación del empleado sea continua, pues este proceso no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser monitoreado, por lo que se recomienda realizarla cada tres meses.

Retomando la importancia del desempeño laboral de los empleados en organizaciones y considerando al Licenciado en Trabajo Social capaz de intervenir en el proceso de evaluación la presente investigación propone evaluar el desempeño laboral de los empleados tomando los aspectos primordiales del mismo, encaminados a las características de organizaciones que prestan servicios de atención telefónica como son: atención, información, experiencia y asesoría.

Se puede decir que el Licenciado en Trabajo Social tiene los elementos y los conocimientos necesarios para poder implementar y coordinar un proceso de evaluación del desempeño laboral que permita innovar el funcionamiento de las organizaciones. De igual manera el licenciado en trabajo social tiene la capacidad de crear instrumentos que permitan realizar estos procesos de evaluación de manera óptima.

Además de intervenir en los procesos de evaluación del desempeño laboral, el Licenciado en Trabajo Social tiene la capacidad de:

- Coadyuvar en una mayor comunicación entre los miembros de la organización.
- Promover la integración de los empleados e identificación con su organización.
- Aplicar técnicas de motivación a los empleados para mejorar el desempeño laboral.
- Descubrir y encausar positivamente las potencialidades del empleado: creatividad, compromiso.
- Generar el desarrollo integral del empleado.
- Intervenir en la mejora de la calidad en los servicios
- Crear proyectos para la mejora del ambiente laboral.

Finalmente para llevar a cabo estos procesos el Trabajador social es el intermediario entre la organización y el empleado formando parte de un equipo multidisciplinario que conlleve al éxito de la organización.

ANEXOS

INDICADORES DE EVALUACION

Evaluación Individual

ATRIBUTOS PERSONALES

1. HABILIDADES, VALORES, PERSONALIDAD, ACTITUDES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Valor promedio de indicador: comunicación	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Comunicación	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 3 afirmaciones del indicador comunicación el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Organización	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Organización	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 3 afirmaciones del indicador Organización el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Planificación	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Planificación	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 3 afirmaciones del indicador Planificación el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Toma de decisiones	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Toma de decisiones	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Toma de decisiones el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Honestidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Honestidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Honestidad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Credibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Credibilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Credibilidad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Confiabilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Confiabilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Confiabilidad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Responsabilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Responsabilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Responsabilidad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Liderazgo	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Liderazgo	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Liderazgo el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Independencia	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Independencia	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Independencia el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Flexibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Flexibilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Flexibilidad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Actitud de servicio	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Actitud de servicio	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 6 afirmaciones del indicador Actitud de servicio el número total de afirmaciones
Valor Promedio del indicador: Creatividad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Creatividad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las 2 afirmaciones del indicador Creatividad el número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Empatía	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmación referida al indicador: Empatía	Se considera la calificación obtenida en la única afirmación del indicador Empatía
Valor promedio del indicador: Disponibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmación referida al indicador: Disponibilidad	Se considera la calificación obtenida en la única afirmación del indicador Disponibilidad

ESFUERZO LABORAL

2. MOTIVACIÓN: ESFUERZO, METAS, NECESIDADES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Valor promedio del indicador: Calidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Calidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>6 afirmaciones del indicador Calidad</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Visión	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Visión	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>5 afirmaciones del indicador Visión</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Necesidades	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Necesidades	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>5 afirmaciones del indicador Necesidades</u> El número total de afirmaciones

APOYO ORGANIZACIONAL

3. GRUPOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Valor promedio del indicador: Trabajo en equipo	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Trabajo en equipo	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Trabajo en equipo</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Relaciones interpersonales	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Relaciones interpersonales	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Relaciones interpersonales</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Estructura	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas en el indicador: Estructura	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Estructura</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Tecnología	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas en el indicador: Tecnología	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Tecnología</u> El número total de afirmaciones
Valor promedio del indicador: Ambiente	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Ambiente	la suma de las calificaciones obtenidas en las <u>3 afirmaciones del indicador Ambiente</u> El número total de afirmaciones

La evaluación global se obtiene del promedio obtenido de cada indicador

$$\frac{\text{suma de los valores de los indicadores}}{\text{cantidad de los indicadores evaluados}}$$

Los resultados se adecuan a la siguiente escala	
4.1 - 5	SOBRESALIENTE
3.1 - 4	MUY BUENO
2.2 - 3	BUENO
1.1 - 2	NECESITA MEJORAMIENTO
0.1 - 1	NO SATISFACTORIO

* Elaborado por sustentantes

Evaluación General

ATRIBUTOS PERSONALES

1. HABILIDADES, VALORES, PERSONALIDAD, ACTITUDES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Valor promedio de indicador: comunicación	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Comunicación	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>3 afirmaciones del indicador comunicación</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Organización	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Organización	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>3 afirmaciones del indicador Organización</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Planificación	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Planificación	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>3 afirmaciones del indicador Planificación</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Toma de decisiones	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Toma de decisiones	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Toma de decisiones</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Honestidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Honestidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Honestidad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Credibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Credibilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Credibilidad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Confiabilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Confiabilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Confiabilidad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Responsabilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Responsabilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Responsabilidad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Liderazgo	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Liderazgo	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Liderazgo</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Independencia	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Independencia	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Independencia</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Flexibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Flexibilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Flexibilidad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Actitud de servicio	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Actitud de servicio	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>6 afirmaciones del indicador Actitud de servicio</u> el número total de evaluaciones
Valor Promedio del indicador: Creatividad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Creatividad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Creatividad</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Empatía	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Empatía	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>única afirmación del indicador Empatía</u> el número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Disponibilidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Disponibilidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>única afirmación del indicador Disponibilidad</u> el número total de evaluaciones

ESFUERZO LABORAL

2. MOTIVACIÓN: ESFUERZO, METAS, NECESIDADES

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Valor promedio del indicador: Calidad	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Calidad	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>6 afirmaciones del indicador Calidad</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Visión	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Visión	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>5 afirmaciones del indicador Visión</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Necesidades	Promedio general de de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Necesidades	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>5 afirmaciones del indicador Necesidades</u> El número total de evaluaciones

APOYO ORGANIZACIONAL

3. GRUPOS

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
Valor promedio del indicador: Trabajo en equipo	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Trabajo en equipo	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Trabajo en equipo</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Relaciones interpersonales	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Relaciones interpersonales	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Relaciones interpersonales</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Estructura	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas en el indicador: Estructura	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>4 afirmaciones del indicador Estructura</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Tecnología	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas en el indicador: Tecnología	la suma total de las calificaciones obtenidas en las <u>2 afirmaciones del indicador Tecnología</u> El número total de evaluaciones
Valor promedio del indicador: Ambiente	Promedio general de la calificación obtenida en las afirmaciones referidas al indicador: Ambiente	la suma de las calificaciones obtenidas en las <u>3 afirmaciones del indicador Ambiente</u> El número total de evaluaciones

La evaluación global se obtiene del promedio obtenido de cada indicador

$$\frac{\text{suma de los valores promedio de los indicadores}}{\text{cantidad de evaluaciones}}$$

Los resultados se adecuan a la siguiente escala	
4.1 - 5	SOBRESALIENTE
3.1 - 4	MUY BUENO
2.2 - 3	BUENO
1.1 - 2	NECESITA MEJORAMIENTO
0.1 - 1	NO SATISFACTORIO

* Idems

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

AUTOEVALUACIÓN

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

PUESTO: _____

1) Masculino

2) Femenino

1) Soltero

2) Casado

3) Unión libre

4) Divorciado

5) Viudo

6) Separado

2. OBJETIVO:

Este instrumento de evaluación está diseñado con el fin de conocer el desempeño laboral del empleado, en cuanto a las capacidades individuales y los conocimientos que utiliza para cumplir con las responsabilidades de su puesto, así mismo tener noción de lo que la organización proporciona al empleado para cumplir con los objetivos en común.

3. INSTRUCCIONES:

A continuación se deberá evaluar cada uno de los aspectos que se enlistan utilizando la siguiente escala:

No.	SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
5	S	SOBRESALIENTE	El desempeño laboral es excepcional y se le reconoce como superior a otros.
4	MB	MUY BUENO	El desempeño laboral es de alta calidad y los resultados exceden la mayor parte de los requerimientos.
3	B	BUENO	El nivel de desempeño laboral es competente y confiable, satisface los criterios de desempeño en el puesto
2	NM	NECESITA MEJORAMIENTO	El desempeño laboral es deficiente en ciertas áreas y es necesario el mejoramiento
1	NS	NO SATISFACTORIO	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato

INSTRUCCIONES: De acuerdo a la escala señalada, marque con una X la opción que considere adecuada

SECCION: ATRIBUTOS PERSONALES

1. HABILIDADES, VALORES, PERSONALIDAD, ACTITUDES

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
COMUNICACION	Poseo habilidad para recibir y transmitir información de forma clara	1	2	3	4	5
	Comparto información con los otros	1	2	3	4	5
	Comunico mis ideas en forma eficiente	1	2	3	4	5
ORGANIZACION	Poseo habilidad para llevar las encuestas telefonicas	1	2	3	4	5
	Doy control y seguimiento en las encuestas telefonicas	1	2	3	4	5
	Puedo desempeñar las encuestas con óptimos resultados.	1	2	3	4	5
PLANIFICACION	Establezco prioridades y tiempos en lo que hago	1	2	3	4	5
	Desarrollo análisis, conclusiones y recomendaciones de las actividades	1	2	3	4	5
	Frente a diferentes alternativas tomo una posición positiva	1	2	3	4	5
TOMA DE DECISIONES	Soy responsable de mis acciones y consecuencias	1	2	3	4	5
HONESTIDAD	Se me considera una persona honesta	1	2	3	4	5
	Tengo sentido de lealtad	1	2	3	4	5
CREDIBILIDAD	Demuestro integridad y soy digno de confianza	1	2	3	4	5
	Se me puede encomendar ciertas actividades con la certeza de que se harán bien y a tiempo	1	2	3	4	5
CONFIABILIDAD	Se me puede confiar en relación con el término y seguimiento de la tarea asignada	1	2	3	4	5
	Mis datos proporcionados son correctos	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD	Realizo el número de encuestas bien y en los tiempos asignados	1	2	3	4	5
	Tengo disciplina laboral	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	Soy capaz de persuadir e influir en los demás para conseguir objetivos	1	2	3	4	5
	Soy capaz para tomar riesgos calculados.	1	2	3	4	5
INDEPENDENCIA	No requiero un alto grado de supervisión para el desarrollo de mis funciones.	1	2	3	4	5
	Tengo iniciativa de hacer la aplicación de encuestas	1	2	3	4	5
FLEXIBILIDAD	Trabajo eficazmente con un grupo de personas	1	2	3	4	5
	Entiendo y valoro los puntos de vista de otros adaptando su enfoque según la situación lo requiera	1	2	3	4	5
ACTITUD DE SERVICIO	Satisfago los requerimientos oportuna y eficazmente	1	2	3	4	5
	Busco mejorar los servicios brindados	1	2	3	4	5
	Persuado e influyo para que se el cliente este satisfecho	1	2	3	4	5
	Soy amable y cordial	1	2	3	4	5
	Hago mis actividades con prontitud y esmero	1	2	3	4	5
CREATIVIDAD	Poseo una actitud permanente de ayuda al cliente interno y externo.	1	2	3	4	5
	Sugiero formas alternativas de hacer las cosas para mejorarlas	1	2	3	4	5
	Poseo curiosidad natural, imaginación e interés aplicado a un determinado dominio	1	2	3	4	5
EMPATIA	Entiendo, comprendo y doy apoyo a las diferentes situaciones que presenta el cliente	1	2	3	4	5
DISPONIBILIDAD	Soy puntual, asisto y cuando se me requiere me quedo más tiempo	1	2	3	4	5

SECCIÓN: ESFUERZO LABORAL

2. MOTIVACIÓN: ESFUERZO, METAS, NECESIDADES

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
		1	2	3	4	5
CALIDAD	Realiza bien las tareas con precisión, cumplimiento y aceptabilidad	1	2	3	4	5
	Hace bien las cosas a la primera	1	2	3	4	5
	Cumple con los requerimientos establecidos en cuanto al servicio que proporciona	1	2	3	4	5
	Refuerza las políticas de calidad en el servicio que se presta.	1	2	3	4	5
	Refleja el nivel de calidad deseado por la organización	1	2	3	4	5
	Es productivo	1	2	3	4	5
VISION	Orienta sus acciones para alcanzar y superar los objetivos y mantenerse alineado con la org.	1	2	3	4	5
	Se preocupa por aprender y circular lo aprendido	1	2	3	4	5
	Aprende de los errores cometidos	1	2	3	4	5
	Demuestra ganas de progresar y se identifica positivamente con la organización	1	2	3	4	5
	Contribuye al logro de objetivos	1	2	3	4	5

NECESIDADES	SI	NO
El empleado esta satisfecho con las actividades que realiza.		
El empleado es aceptado por sus compañeros de trabajo		
Es reconocido el trabajo del empleado		
El empleado es gratificado o recompensado economicamente por las actividades realizadas		
El empleado se siente motivado a asistir y realizar sus actividades		

SECCIÓN: APOYO ORGANIZACIONAL

3. GRUPOS

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en forma efectiva con los superiores	1	2	3	4	5
	Tengo buena disposición para trabajar conjuntamente con los demás	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	Respeto las ideas, opiniones y comportamientos de los demás	1	2	3	4	5
	Respondo constructivamente a puntos de vista expresados por los superiores	1	2	3	4	5
	Tengo buena relación con los superiores	1	2	3	4	5
	Poseo sensibilidad con las necesidades de otros	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	Fortalezco los procesos de integración entre compañeros y jefes	1	2	3	4	5
	Soy amigable y sociable	1	2	3	4	5

		SI	NO
ESTRUCTURA	Estoy en el puesto adecuado conforme a mis habilidades y aptitudes		
	El jefe me trata bien		
	Los supervisores nos orientan y corrigen en las actividades realizadas		
	La relación con sus superiores es buena		
TECNOLOGIA	Recibo las herramientas necesarias para realizar mis actividades		
	Las herramientas son las adecuadas y correctas para realizar las tareas		
AMBIENTE	El espacio físico donde se realizan las tareas es el adecuado		
	Las condiciones atmosféricas del lugar de trabajo son satisfactorias		
	En el ambiente laboral estoy bajo presión y estrés		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

EVALUADOR

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

PUESTO: _____

1) Masculino 2) Femenino
1) Soltero 2) Casado 3) Unión libre 4) Divorciado 5) Viudo 6) Separado

2. OBJETIVO:

Este instrumento de evaluación esta diseñado con el fin de conocer el desempeño laboral del empleado, en cuanto a las capacidades individuales y los conocimientos que utiliza para cumplir con las responsabilidades de su puesto, así mismo tener noción de lo que la organización proporciona al empleado para cumplir con los objetivos en común.

3. INSTRUCCIONES:

A continuación se deberá evaluar cada uno de los aspectos que se enlistan utilizando la siguiente escala:

No.	SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCION
5	S	SOBRESALIENTE	El desempeño laboral es excepcional y se le reconoce como superior a otros.
4	MB	MUY BUENO	El desempeño laboral es de alta calidad y los resultados exceden la mayor parte de los requerimientos.
3	B	BUENO	El nivel de desempeño laboral es competente y confiable, satisface los criterios de desempeño en el puesto
2	NM	NECESITA MEJORAMIENTO	El desempeño laboral es deficiente en ciertas áreas y es necesario el mejoramiento
1	NS	NO SATISFACTORIO	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato

INSTRUCCIONES: De acuerdo a la escala señalada, marque con una X la opcion que considere adecuada

SECCIÓN: ATRIBUTOS PERSONALES

1. HABILIDADES, VALORES, PERSONALIDAD, ACTITUDES

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
COMUNICACION	Posee habilidad para recibir y transmitir información de forma clara	1	2	3	4	5
	Comparte información con los otros	1	2	3	4	5
	Comunica sus ideas en forma eficiente	1	2	3	4	5
ORGANIZACION	Posee habilidad para llevar las encuestas telefonicas	1	2	3	4	5
	Da control y seguimiento a las encuestas telefonicas	1	2	3	4	5
	Puede desempeñar las encuestas telefonicas con optimos resultados.	1	2	3	4	5
PLANIFICACION	Establece prioridades y tiempos en lo que hace	1	2	3	4	5
	Desarrolla analisis, conclusiones y recomendaciones de sus actividades	1	2	3	4	5
TOMA DE DECISIONES	Frente a diferentes alternativas toma una posicion positiva	1	2	3	4	5
	Es responsable de sus acciones y consecuencias	1	2	3	4	5
HONESTIDAD	Se le considera una persona honesta	1	2	3	4	5
	Tiene sentido de lealtad	1	2	3	4	5
CREDIBILIDAD	El empleado demuestra integridad y que es digno de confianza	1	2	3	4	5
	Se le puede encomendar ciertas actividades con la certeza de que se haran bien y a tiempo	1	2	3	4	5
CONFIABILIDAD	Se le puede confiar en relacion con el término y seguimiento de la tarea asignada	1	2	3	4	5
	Los datos personales y laborales son correctos	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD	Realizo el numero de encuestas bien y en los tiempos asignados	1	2	3	4	5
	Tiene disciplina laboral	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	Capaz de persuadir e influir en los demás para conseguir objetivos	1	2	3	4	5
	Capaz para tomar riesgos calculados.	1	2	3	4	5
INDEPENDENCIA	No requiere un alto grado de supervisión para el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
	Tiene iniciativa de hacer la aplicación de encuestas telefonicas	1	2	3	4	5
FLEXIBILIDAD	Logra adaptarse y trabaja eficazmente en distintas situaciones con personas o grupos diversos	1	2	3	4	5
	Entiende y valora los puntos de vista de otros adaptando su enfoque según la situación lo requiera	1	2	3	4	5
ACTITUD DE SERVICIO	Satisface los requerimientos oportuna y eficazmente	1	2	3	4	5
	Busca mejorar los servicios brindados	1	2	3	4	5
	Persuade e influye para llegar a acuerdos que satisfagan las partes	1	2	3	4	5
	Es amable y cordial	1	2	3	4	5
	Hace sus actividades con prontitud y esmero	1	2	3	4	5
CREATIVIDAD	Posee una actitud permanente de ayuda al cliente interno y externo.	1	2	3	4	5
	Sugiere formas alternativas de hacer las cosas para mejorarlas	1	2	3	4	5
	Posee curiosidad natural, imaginación e interes aplicado a un determinado dominio	1	2	3	4	5
EMPATIA	Entiende, comprende y da apoyo a las diferentes situaciones que presenta el cliente	1	2	3	4	5
DISPONIBILIDAD	La medida en la que el empleado es puntual, asiste y cuando se le requiere de mas tiempo.	1	2	3	4	5

SECCION: ESFUERZO LABORAL

2. MOTIVACION: ESFUERZO, METAS, NECESIDADES

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
CALIDAD	Realizo bien las tareas con precisión, cumplimiento y aceptabilidad	1	2	3	4	5
	Hago bien las cosas a la primera	1	2	3	4	5
	Cumplo con los requerimientos establecidos en cuanto al servicio que se proporciona	1	2	3	4	5
	Refuerzo las políticas de calidad en el servicio que se presta la organización.	1	2	3	4	5
	Reflejo el nivel de calidad deseado por la organización	1	2	3	4	5
	Soy productivo	1	2	3	4	5
VISION	Oriento las acciones para alcanzar y superar los objetivos y me mantengo alineado con la org.	1	2	3	4	5
	Me preocupo por aprender y circular lo aprendido	1	2	3	4	5
	Aprendo de los errores cometidos	1	2	3	4	5
	Demuestro ganas de progresar y me identifica positivamente con la organización	1	2	3	4	5
	Contribuyo al logro de objetivos	1	2	3	4	5

NECESIDADES	SI	NO
Estoy satisfecho con las actividades que realizo.		
Soy aceptado por los compañeros de trabajo.		
Es reconocido mi trabajo		
Soy gratificado y recompensado económicamente		
Me siento motivado a asistir y realizar mis actividades.		

SECCIÓN: APOYO ORGANIZACIONAL

3. GRUPOS,

INDICADOR	AFIRMACION	ESCALA				
TRABAJO EN EQUIPO	Trabaja en forma efectiva con sus superiores	1	2	3	4	5
	Tiene buena disposición para trabajar conjuntamente con los demás	1	2	3	4	5
	Respeto las ideas, opiniones y comportamientos de los demás	1	2	3	4	5
	Responde constructivamente a puntos de vista expresados por los superiores	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	Buena relación con los superiores	1	2	3	4	5
	Posee sensibilidad con las necesidades de otros	1	2	3	4	5
	Fortalece los procesos de integración	1	2	3	4	5
	Es amigable y sociable	1	2	3	4	5

		SI	NO
ESTRUCTURA	Esta en el puesto adecuado conforme a sus habilidades y aptitudes		
	El trato que le da el jefe es bueno		
	Esta en el puesto adecuado conforme a sus habilidades y aptitudes		
	La relación con sus superiores es buena		
TECNOLOGIA	El empleado recibe las herramientas necesarias para realizar sus actividades		
	Las herramientas son las adecuadas y correctas para realizar las tareas		
AMBIENTE	El espacio físico donde se realizan las tareas es el adecuado		
	Las condiciones atmosféricas del lugar de trabajo son satisfactorias		
	En el ambiente laboral están bajo presión y estrés		

BIBLIOGRAFIA

Stoner James, Edward Freedman. Administración Prentice Hall Hispanoamérica. México, 1994.

Valero Chávez Aida, El Trabajo Social en México: desarrollo y perspectivas, UNAM-ENTS, México, 1994

Wesley K.N., Yuki G.A., Conducta Organizacional y Psicología del Personal, Continental, México, 1990.

www. Compuscei org/de/rela02htm.Valdez Veloz Héctor. Encuentro Iberoamericano Sobre Evaluación Del Desempeño Docente. México, Mayo del 2000.

www.e-local.gob.mx/work/resources/ LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm, 03 de Septiembre del 2004.