

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**“LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA CONSULTORÍA
DE TRANSPORTE E INGENIERÍA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

CINTHIA ROCÍO RIVAS LOZANO

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D. F.

ENERO 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha dado en la vida. Gracias por la fuerza y motivación que me dio para el desarrollo de este trabajo y las ambiciones para poder terminar exitosamente.

Por la familia que me ha dado por que con el apoyo de ellos todas las oportunidades que he tenido para mi crecimiento profesional ha sido más sencillo; especialmente gracias a mi mamá, gracias a ella que me ha inculcado el valor del estudio y la superación, por su amor su amor y apoyo incondicional.

Por mis amigos, soy afortunada de tenerlos a mi lado siempre en todo momento, por los buenos, los malos y sobre todos los inolvidables, por cada momento que he pasado con Uds., gracias!, especialmente a mi Chiquis, a Marina y a Rebeca por su amistad sincera, leal y duradera. Las amo!

Gracias a mis asesores, a Martha Laura por su dedicación, su compromiso, su apoyo y su paciencia, que me ayudo para obtener este gran logro personal y profesional.

INDICE

Resumen

Introducción

Capítulo I Liderazgo..... 1

1.1 Concepto de Liderazgo

1.2 Teorías de Liderazgo

1.3 El papel del Líder dentro de una organización

1.4 Perfil del Líder

Capítulo II Evaluación de Desempeño..... 16

2.1 Concepto

2.2 Importancia de la evaluación de desempeño

2.3 Métodos y/ o técnicas de evaluación de desempeño

2.4 Cómo evaluar de manera eficiente

Capítulo III Evaluación del Liderazgo y el Desempeño..... 32

3.1 Instrumento de evaluación del Liderazgo

3.1.1 Antecedentes

3.1.2 Descripción de la prueba

- 3.1.3 Parámetros de evaluación
- 3.1.4 Instrumentos
- 3.1.5 Formato de
- 3.1.6 Calificación
- 3.2 Instrumento de Evaluación del Desempeño
 - 3.2.1 Descripción
 - 3.2.2 Parámetros de Evaluación
 - 3.2.3 Formato del Instrumento
 - 3.2.4 Aplicación
 - 3.2.5 Calificación

Capítulo IV Metodología..... 64

- 4.1 Planteamiento del problema
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Hipótesis
- 4.4 Variables
- 4.5 Población
- 4.6 Procedimiento

Capítulo V Resultados..... 66

Conclusiones

Bibliografía

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar si existía una relación entre el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes de diferentes áreas de una empresa dedicada a la consultoría de transporte e ingeniería y el desempeño laboral de sus equipos de trabajo.

La hipótesis de esta investigación fue constatar si había diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral de empleados en función del tipo de liderazgo que ejerce su jefe.

La población con la que se trabajó fueron dos áreas de la organización: el área de Planeación denominada Grupo A y el área de Tránsito como grupo B, cada área cuenta con 10 personas desempeñando el puesto de Líder de Proyecto y cada grupo se encuentra encabezado por un Gerente de Área; los líderes de proyecto fueron evaluados en el desempeño laboral y los gerentes fueron evaluados en liderazgo.

Como resultado de esta investigación, el Grupo A tuvo un cumplimiento en su evaluación de desempeño del 86.44%, lo que implica que el desempeño global de todo el equipo necesita mejorar, mientras el Grupo B obtuvo un porcentaje en el desempeño del 92.12%, y significa que el desempeño de todos es capaz y efectivo. El tipo de liderazgo que ejerce el Gerente A se encuentra en un rango medio inferior y el tipo de liderazgo que ejerce el Gerente B se encuentra en un rango medio superior.

Por lo anterior, existe una relación significativa entre el liderazgo que ejercen los gerentes, ya que hubo diferencias significativas entre el liderazgo y el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, estamos viviendo una época en la que la competencia empresarial se ha visto afectada por diversas variables internas y externas que exigen cambios significativos y esto ha sido a los grandes cambios económicos, políticos y sociales que se viven en el país.

La necesidad de responder con éxito a las demandas que exige la sociedad cada vez más exigente y cambiante, llevan a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento en la productividad y calidad para que puedan ofrecer un mejor producto o servicio al mercado y puedan mantenerse dentro de un mercado donde cada vez existen más competidores tanto nacionales como extranjeros.

Por lo anterior se ha convertido en un verdadero reto para las organizaciones y las personas como trabajar de manera efectiva en un proyecto de grupo, como interactuar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colaboradores, y cómo manejar un equipo de trabajo, estos aspectos constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito en las organizaciones es imposible sin la excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda lo que conocemos como Liderazgo, se necesita de personas que capaciten para movilizar a grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que puedan unir a las personas para un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva puedan mantener a las organizaciones libres de la mediocridad.

Así mismo, el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. El desempeño es tema de muchos debates, análisis y confusiones en varios países. Ocurre lo mismo con el desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

De igual forma el éxito de una organización está completamente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico, en consecuencia, que la organización sea igualmente exitosa.

En este contexto, comprender la necesidad de dirigir de manera eficiente las organizaciones, ya sean públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño de individuos que han asumido las empresas.

El interés para llevar a cabo esta investigación surgió porque como colaboradora de esta Consultoría de Ingenieros y con el puesto de Coordinador de Recursos Humanos y como responsable del área, uno de los proyectos estratégicos que tiene la organización es precisamente la evaluación de desempeño. Aunado a esto la organización mantiene una constante preocupación por obtener información que le permita tomar decisiones para mejorar la productividad de sus colaboradores.

Sólo se tenía una percepción, de que cada uno de los gerentes fungía un liderazgo diferente en cada una de sus áreas, fue por eso que consideré el hecho de que se hiciera esta investigación con la finalidad de investigar si el liderazgo podía ser un factor fundamental que afectara el desempeño de los colaboradores.

Por lo anterior, esta investigación se enfocará a la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las personas que colaboran en una organización.

En el primer capítulo se revisará la definición de Liderazgo y las diferentes teorías en el ámbito laboral. Así mismo se hablará del papel del líder en una organización así como el perfil que debe de tener una persona para ser un líder efectivo.

Posteriormente, en el capítulo II se tratará del desempeño y su relación con las evaluaciones del desempeño, lo relativo a la importancia que tiene la evaluación de desempeño, se mencionarán algunas de las teorías y/o técnicas que han surgido para evaluar el desempeño y algunas propuestas.

En el capítulo III se presentarán los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la medición del liderazgo y de la evaluación de desempeño. En el capítulo IV se presenta la metodología utilizada y, en el capítulo 5, se presentan los resultados obtenidos

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que llegó después de realizar la investigación teórica y práctica de éste trabajo, así como sus limitaciones y propuestas de otros estudios.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO

En este capítulo se va dar a conocer que es el liderazgo, de qué manera se relaciona con sus seguidores y la forma en que éste interactúa para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización.

Así mismo se conceptualiza los diferentes enfoques para explicar cómo es el liderazgo efectivo, estos enfoques los agrupamos o clasificamos en las diferentes teorías o estilos que explican cómo es que surge el liderazgo en los individuos. Es importante que conozcamos algunas de las teorías más significativas y obtengamos lo más positivo de cada una de ellas.

Hablaremos del estudio acerca del liderazgo, la importancia de reconocer los factores situacionales que vinculan al líder y a sus seguidores.

Reconocer la importancia del estudio del comportamiento de los grupos en una organización y el papel que desempeña el liderazgo en las organizaciones, la necesidad que se tiene de líderes en las direcciones de las empresas y la dificultad para encontrar líderes para esos puestos.

Por último en este capítulo hablaremos de las características, cualidades y aptitudes que un líder debe de cumplir para llegar a ser un buen líder.

1.1 Concepto de Liderazgo

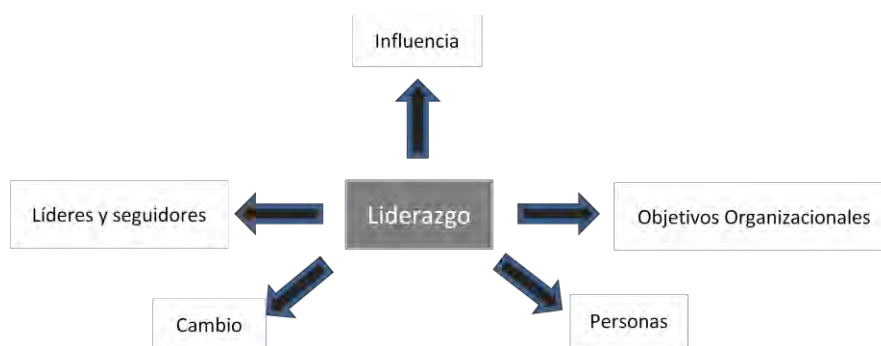
Existen muchas definiciones de lo que es el liderazgo, y muchas personas han tratado de definir y dar el mejor concepto.

Dentro de un lenguaje cotidiano el liderazgo lo conocemos cuando una persona tiene el mando o el poder sobre los demás, cuando uno influye de manera personal, psicológica o emocional sobre los demás. En algún momento nos viene a la mente imágenes de poderosos individuos que encabezan ejércitos victoriosos, definen el curso de las naciones, crean religiones. A que se deberá que algunos líderes han contado con seguidores y otros no?.

No fue sino hasta el siglo XX cuando los investigadores trataron de dar respuesta en forma científica a estos interrogantes, sobre el liderazgo se han escrito más de 30 000 artículos de diarios, libros y revistas (Lussier & Achua, 2002)¹

No existe una definición concreta de lo que es el liderazgo por que el tema es complejo y al momento de querer estudiar el concepto se puede aplicar de distintas maneras.

Liderazgo: proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Analicemos los elementos de nuestra definición (Lussier & Achua, 2002) ²



Elementos clave de la definición de liderazgo. Robert N. Lussier, Christopher F. Achua. Liderazgo, 2002, México, pag 6.

El liderazgo se genera en todas las relaciones humanas considerando el diferente grado de influencia. Un ejemplo de liderazgo primario se refleja de los padres hacia sus hijos, donde los padres ejercen una influencia positiva o negativa en el desarrollo de los hijos. Un liderazgo secundario se ve reflejado en la escuela, cuando los niños se van desarrollando dentro de un círculo y van ejerciendo un grado diferente de influencia sobre los demás, de igual forma los maestros ejercen una influencia y aspectos de liderazgo en sus alumnos y los superiores en los maestros y así sucesivamente.

¹ (Lussier & Achua, 2002)

² (Lussier & Achua, 2002)

A lo largo de la experiencia laboral, se escucha decir que una persona posee o no liderazgo, pero ¿qué es liderazgo?

Etimológicamente la palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa dirección o mando.

Cuando en una organización se hace participar a las personas en todas las situaciones y se olvida de la parte emocional la cual relaciona al dirigente con el seguidor; este es un concepto muy común de liderazgo.

El liderazgo se refiere como la distribución de la autoridad dentro de una empresa para tomar decisiones, sin embargo también es una cualidad personal, donde la mezcla de las diversas características de los miembros de una estructura social hacen el ser humano sea un líder.

Desde el punto de vista de un gerente el liderazgo lo define como un proceso de dirigir e influir a los miembros en sus actividades y tareas.

Liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida³. (Arias Galicia, 1988)

Knickerbocker: “El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y grupo”⁴ (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1989)

“Es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta en común” así lo definió Koontz y O’Donell.⁵ (O’Donell, 1983)

Dubin: “El liderazgo es el ejercicio de la actividad y de la toma de decisiones”⁶ (Fiedler, 1989)

³ (Arias Galicia, 1988)

⁴ (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1989)

⁵ (O’Donell, 1983)

⁶ (Fiedler, 1989)

Con estas definiciones podemos concluir que el liderazgo es una relación entre un grupo donde existe una influencia por parte del líder ante diversas situaciones con el fin de ejercer un poder dinámico cargado de emotividad.

Existen muchos conceptos e ideas de lo que es el liderazgo, pero para poder dar una ilustración propia de lo que es liderazgo es importante conocer definiciones que han sido estudiadas e investigadas a lo largo de las épocas.

El concepto de liderazgo va evolucionando. Antes cuando una persona tenía fuerza y músculos, se decía que tenía liderazgo, al día hoy cuando una persona se lleva bien con los demás se dice lo mismo. En los años 50 la autocracia y militarista eran características importantes del liderazgo, donde se tenía que establecer la obediencia y el cumplimiento tal cual.

Este cumplimiento se enfocaba en el logro de los objetivos y no en el logro a futuro, hoy en día el liderazgo se enfoca a motivar, dirigir y lograr que las personas realmente sean eficaces. Lo ideal es motivar a las personas para que realicen su trabajo con dinamismo, responsabilidad, que se sientan satisfechos con lo que están logrando.

1.2 Teorías de Liderazgo

Teoría Conductual

Investigaciones con el fin de estudiar la conducta de los líderes buscan más allá de identificar características sociales, intelectuales o de personalidad en personas a quienes se les reconoce como líderes.

La teoría conductual consiste en saber si hay algo especial en la forma en la que un líder se conduce y de ser así poder entrenar a las personas para que se pudieran convertir en líderes, fue así como se inicio a estudiar las conductas de las personas con el fin de detectar las variables conductuales del liderazgo.

Cabe mencionar que la teoría conductual ha tenido un papel representativo en el desarrollo de la teoría de Liderazgo, ya que los modelos conductuales han sido el centro de atención de lo que el líder es y hace.

Sin embargo, los comportamientos que tiene un líder en una determinada situación no son necesariamente los más apropiados para otra situación.

Teoría de Rasgos

Desde los primeros estudios realizados acerca del liderazgo ha existido una gran inquietud por identificar los rasgos o cualidades comunes a todos los líderes. Numerosos psicólogos buscaron características que distinguen a un líder, sin embargo, no es posible establecer un perfil definido que describa detalladamente a todos los líderes, sí se puede identificar rasgos que muestren características positivas y correlacionarlas con el liderazgo.

Dentro de la historia nos hemos encontrado con una serie de personajes que reconocemos como líderes, sin embargo no es posible separar una o más características de personalidad, sociales o intelectuales que nos permita identificar por medio de rasgos esas características que tuvieran todos los líderes.

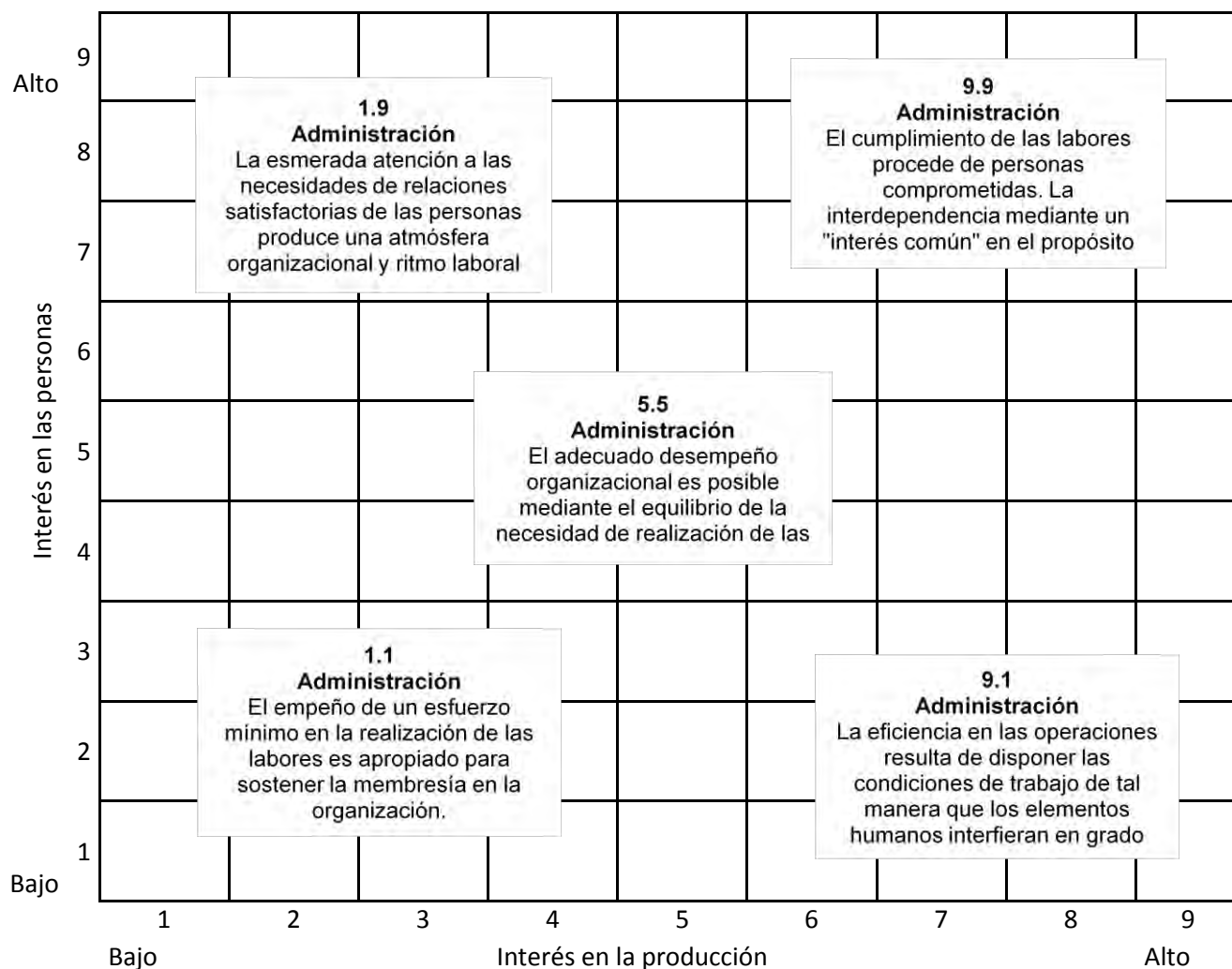
Teoría de Contingencia

Con la teoría de rasgos y conducta los investigadores se fueron convenciendo poco a poco de que predecir el éxito en el liderazgo era algo más complicado que sólo identificar unos cuantos rasgos o conductas.

La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia indicó que en ciertas situaciones un estilo era el apropiado, mientras que en otras el estilo era distinto, sin embargo había dos cosas distintas, una era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de una situación y otra muy distinta era lograr aislar esas condiciones situacionales.

Grid Gerencial

En esta teoría fueron Blake y Mouton los que inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo del liderazgo.



Cuadrícula gerencial. Robert R. Blake, Jane S. Mouton, "Managerial Facades", en Advanced Management Journal, julio 1966, p31 copyright. Citado por Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis. John W. Newstrom, 10 edición. Mc Graw Hill, 1999, pag 225,

La representación gráfica consiste en una cuadrícula gerencial basada en los intereses de la gente y la producción. En dicha cuadrilla podemos observar de las

posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones en las cuales puede caer el estilo del líder.

La cuadrícula gerencial no contiene los resultados sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.

De acuerdo a los resultados de Blake y Mouton los líderes alcanzan el nivel máximo de rendimiento en un estilo 9.9 a diferencia con el líder 9.1 o el líder 1.9.

De acuerdo a una serie de investigaciones que se realizaron de manera similar el éxito fue poco en el descubrimiento de las relaciones constantes entre los patrones de la conducta de liderazgo y el desempeño del grupo. Por lo anterior, no es posible hacer afirmaciones generales ya que los resultados muestran una enorme variación según las circunstancias, por lo que faltó tener en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

Teoría Situacional

Una de las teorías más completas y de mayor aceptación sobre el liderazgo es la Teoría Situacional de Paul Hersey y Kenneth H Blanchard. Es considerado como uno de los principales instrumentos de entrenamiento en grandes compañías.

La teoría de liderazgo afirma que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado dependiendo de la madurez de los seguidores.

Esta teoría habla de 4 estilos de liderazgo basándose en la relación entre el administrador y el subordinado, la cual pasa por 4 fases a medida que los subordinados se desarrollan y van madurando en el trabajo; esto da como resultado que el administrador modifique su estilo en cada fase.

Estos 4 estilos están formados por la combinación de dos actitudes básicas que puede asumir el directivo en su papel de líder.

La primera es un comportamiento rector donde el líder busca estructurar, controlar y supervisar. La segunda es el comportamiento seguidor o de apoyo, donde el líder elogia, escucha y da facilidades.

Hablaremos de los 4 estilos de liderazgo:

Estilo 1 Dirigir, Ordenar Es la fase inicial donde el subordinado ingresa a la organización. El líder estructura, imparte órdenes específicas, controla y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. La comunicación que se maneja es prácticamente unilateral. Existe poca orientación a las relaciones interpersonales y gran orientación a la productividad.

Estilo 2 Instruir, Persuadir El líder, como en el caso del estilo 1 manda y controla el cumplimiento de las tareas pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Existe una gran orientación a las relaciones interpersonales y a la productividad. La comunicación pasa de ser unilateral a bilateral ya que se toman en cuenta las opiniones de los individuos pero aún no pueden tomar decisiones. El líder orienta y ayuda.

Estilo 3 Apoyar, Participar El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y comparte con ellos la responsabilidad en la toma de decisiones. Elogia, escucha y da facilidades. En este estilo la comunicación logra ser totalmente bilateral. Poca orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales.

Estilo 4 Delegar En este estilo el líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas. El líder traspasa responsabilidades de las decisiones cotidianas. Poca orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales.

La Teoría Situacional recomienda un liderazgo dinámico y flexible. Si los administradores son flexibles en su estilo de liderazgo serán eficaces en una gran variedad de situaciones de liderazgo.

1.3 El papel del líder dentro de una organización

En la actualidad existe una gran necesidad de más líderes y menos gerentes, enfocándonos en la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en los gerentes.

Constantemente nos encontramos que las organizaciones están expuestas a fuertes cambios y presiones de ser divididas, lo que causa que las unidades queden indefensas es la falta de liderazgo. Los gerentes no pueden dirigir por decreto, tienen que guiar a las organizaciones de manera que los esfuerzos por mantener la estrategia sean acumulativos.

El comportamiento de un líder contribuye a un grupo a la satisfacción de necesidades, logrando sus objetivos, así que si una persona conoce mejor la orientación del grupo y escoge las mejores soluciones para el grupo es una persona que tiene mayores posibilidades de ser considerado un líder.

En la actualidad para las organizaciones no es suficiente el poder dirigir una empresa, esto ha cambiado a un liderazgo con la finalidad de obtener lo mejor de las personas. Y es dirigir, es la acción de elegir un futuro y la forma de conducir una organización, sin embargo el liderazgo en las organizaciones es dinámico, es la forma de ver como una organización se mueve, es un fenómeno que sucede en las organizaciones para que ésta pueda lograr sus metas sin perjudicarla.

Si en una organización no existiera liderazgo habría mucha confusión entre todo el grupo de personas, es semejante a un equipo de fútbol, si no hubiera un líder que guiara todo el potencial del equipo, éste se vería afectado.

Nos encontramos con diferentes tipos de liderazgo en las empresas y es por eso que surge la necesidad de ver el liderazgo desde diferentes perspectivas. El liderazgo es inherente al grupo y va pasando de una persona a otra según se necesite en cada situación.

Se tiene una necesidad por formar gerentes-líderes especialmente en la alta dirección, que son las personas capaces para transformar a las organizaciones para que sean fuertes ante la competencia y con la facilidad de adaptarse a un ambiente de constantes cambios.

Los líderes son importantes porque ellos son responsables de la eficiencia de la organización, y si esta eficiencia tiene éxito o fracaso se verá reflejada en la calidad. Con todos los cambios por los que una organización se ve envuelta, los líderes son fundamentales ya que existe una gran preocupación por la integridad de las organizaciones.

El líder tiene un papel como un medio para llevar a sus seguidores a lograr el éxito con eficacia y productividad. Crear un entorno correcto y con propósitos. Mejorar todos los aspectos complicados con la finalidad de que los demás puedan comprender y aprender a manejar dichas situaciones. Concentrarse y enfocarse en los objetivos de la operación. Mantener todo el tiempo una relación con las personas.

El líder deberá ser responsable de comunicar la estrategia de la compañía y supervisar, es decir, el líder comparte la responsabilidad del resultado.

1.4 Perfil del Líder

Los directivos y líderes en el día a día deben de haberse enfrentado a un número variable de subordinados que van desde un pequeño grupo donde tienen contacto directo con colegas.

Los líderes son diferentes. Todo directivo que quiera tener éxito con su equipo de trabajo debe de tener cualidades de líder y utilizar técnicas que vayan acorde con las cualidades del grupo que dirige. Los líderes son inspiradores, en todas las empresas nos encontramos con directores, gerentes sin embargo existen grandes diferencias entre el líder y gerentes.

Por ejemplo el gerente firma cartas, requisiciones, solicitudes, presenta los presupuestos, negocia, por otro lado el dirigente genera influencia y poder sobre los colaboradores pero sin lograr una posición de dirección formal.

La palabra gerente significa jefe o patrón. En la antigüedad el gerente era la persona que era responsable de otros y en ese entonces se diferenciaba de lo que era el propietario, sin embargo este concepto no es satisfactorio dentro de las organizaciones ya que existen personas con muchas responsabilidades pero no dirigen a nadie.

Los gerentes quienes ocupan un puesto directivo realizan todo tipo de trabajo relacionado con la dirección y supervisión de otras personas, pero no se hacen responsables del trabajo de otras personas.

Lo que hay que recalcar es que al día de hoy lo que hace un gerente es tener la responsabilidad para que la empresa alcance sus objetivos, los gerentes se dirigen mediante objetivos y autocontrol con el fin de crear un espíritu de desempeño y colaboración hacia los demás.

Los gerentes se encargan de conducir al grupo, ejercer la supervisión sobre sus colaboradores y no están en la posición de llevar a cabo un liderazgo. Claro ejemplo está cuando el gerente tiene que tomar decisiones rápidas y formula acciones efectivas para poder alcanzar el objetivo dentro de la organización se dice que es un gerente efectivo.

Los objetivos de un gerente están relacionados con el desempeño para aportar algo nuevo a la empresa.

El gerente mantiene relaciones gerenciales ya que éstas definen su lugar dentro de la estructura de la organización y forman parte fundamental y esencial del cargo; así mismo mantienen relaciones bilaterales de dependencia con superiores y subordinados.

Likert hace notar que el poder es siempre una relación bilateral entre un líder y sus subordinados y entre el líder y su jefe.

Es importante recalcar que las relaciones que mantenga el gerente con su equipo de trabajo deben estar basadas en una claridad con una responsabilidad por su desempeño eficaz.

Una tarea fundamental del gerente es asumir la responsabilidad de todo su equipo de trabajo. Otra de sus tareas es obtener un trabajo productivo por parte del colaborador y generar un rendimiento económico, entre otras está el encausar la influencia y la responsabilidad social. Los gerentes deben preocuparse por la forma en cómo van a ejecutar las tareas en la organización y en las aptitudes que necesitan para ser gerentes efectivos. La efectividad dentro del liderazgo se trata del buen desempeño realizado por un grupo a través de las funciones asignadas por el gerente.

El líder es soñador, desarrolla una estrategia para lograr la visión de la empresa. Se enfoca en los resultados y en hacer las cosas correctas. Buscan poner orden cuando existe desorganización y mantener un equilibrio y estabilidad donde las cosas están bien hechas. Los líderes poseen una serie de características que los definen, entre estas características está el hecho de que son optimistas en su visión a futuro y mantienen una actitud positiva de que las cosas mejorarán. También encontramos que los líderes suelen tomar riesgos calculados, sus decisiones las toman basadas en la intuición y los hechos. Cuando un líder busca la excelencia se basa en sus conocimientos y las situaciones tienden a manejarlas en forma realista tratando de conocer y entender cada vez mejor su entorno de tal forma que pueda tener una medición del grado de éxito o fracaso.

La resolución de problemas, ser el mediador en conflictos y asegurarse que los individuos se sientan valorados por el grupo, son funciones que debe de realizar el líder para que el grupo logre funcionar con efectividad, de esta forma es considerado un líder eficaz.

Otra de las características que posee un líder es el hecho de lograr que sus seguidores desarrollen todo su potencial haciendo que utilicen los recursos correctos. Sabe reconocer las debilidades y fortalezas de su equipo y las de él también, así mismo da y reconoce el crédito a quien lo merece.

Así como hay estas características cabe mencionar otras que un líder debe de tener como persona:

Ser íntegro es tener convicción. Implica rectitud, bondad, honradez; alguien en quien se puede confiar. Cuando una persona dice algo; eso es lo que significa o si hace una promesa; tiene la intención de cumplirla. En una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza, la integridad es un desafío impresionante.

Los valores forman parte de otra característica, son convicciones de los seres humanos que determinan su manera de ser y definen la conducta. Los valores nos llevan a tener creencias en algo.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean.

Gilbert W. Fairholm dijo: “Si el líder no gana la confianza de sus seguidores es posible que no ejerza ningún tipo de liderazgo sobre ellos”⁷ (Fairholm, 1994). Mantener la seguridad en los valores, creencias y aprender de los éxitos y fracasos es la forma en la que desarrollará su confianza.

Los obstáculos pueden hacer caer a un líder o impedirle ser un buen líder; como es vivir de lo que paso y no tomarlo como una lección. La falta de educación para adquirir los conocimientos necesarios y defender sus acciones. Enfrentarse al fracaso y no aprender a perdonar de los errores. La falta de confianza en lo que uno hace o sabe limita el tomar riesgos y no aprovechar las oportunidades para lograr un crecimiento personal.

Así como estas trampas hay muchas más, sin embargo uno debe de estar bien preparado para saltarlas y para evitar estas trampas debe de estar en constante comunicación y contacto con sus colaboradores, estar bien informado y mantener un constante contacto con la organización. Cuando sucede lo contrario el papel del líder es realizar un cambio positivo en la mente de sus colaboradores, ser creativo, tomar decisiones evitando el miedo y lograr el éxito en el trabajo.

⁷ (Fairholm, 1994)

El cambio es el mayor reto que existe hoy en día, la capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de forma positiva.

Es importante que nos acerquemos al proceso de cambio a través del reconocimiento de que el cambio empieza dentro de uno mismo, aspirar a entender el proceso de cambio, adoptar una actitud positiva, decidir dónde nuestra intervención es más efectiva y aceptar el cambio como algo inevitable y manejarlo en beneficio de todos. Esto ha llevado al líder a prepararse más para poder afrontar los problemas de forma más eficaz.

La diferencia de que se logre el éxito o fracaso en el trabajo va a depender de que el líder tenga las habilidades y tome las decisiones correctas. Para lograr el éxito es importante reflejar los conocimientos, comportamientos y las habilidades de manera óptima, por lo que mientras más elevado sea el nivel de conocimiento menos se dependerá de los seguidores. Otra de las habilidades es tener la capacidad para trabajar con personas y obtener buenos resultados de ellos. Por último crear nuevas ideas, pensar en nuevos modelos genera en un líder la habilidad de formular conceptos.

Cabe mencionar que estas habilidades son fundamentales en cualquier nivel de líder ya que necesitará de éstas técnicas para cumplir con las características que distinguen a un líder de un gerente. Es responsabilidad de cada líder lograr su desempeño personal y de sus subordinados.

Un líder efectivo debe de determinar lo que quiere lograr y para ello debe de ser positivo, ver y escuchar por los demás. El líder también se debe de ver como un seguidor más ya que siempre se enfrentará con alguien más, relacionarse de manera bilateral con el fin de alcanzar los objetivos con apoyo de sus seguidores.

Un líder requiere tener la suficiente influencia con su superior. Los subordinados esperan que sus líderes sean capaces de ejercer influencia en los niveles superiores cuando se presentan problemas en el trabajo.

El liderazgo implica la aceptación sobre otras personas para que por voluntad propia y con entusiasmo se esfuercen por cumplir las metas del grupo.

Chester Barnard reconoce que mientras no acepten los seguidores el poder del líder, éste no tendrá influencia sobre ellos.

Con un escaso poder no pueden ser muy efectivos, mientras que aquellos que poseen un alto poder logran que las cosas se logren.

Los grupos son la base de toda organización y con la finalidad de poder manejarlos acorde a los objetivos de la empresa es necesaria la existencia de un líder.

El liderazgo es necesario en todas las empresas y organizaciones. El éxito del liderazgo depende de la habilidad para mantener un desempeño ordinario o extraordinario, las dimensiones de este liderazgo son universales; solo existen algunas diferencias de acuerdo a las diferentes culturas.

Por lo tanto, una persona puede ser un líder fuerte sin embargo ser un gerente ineficaz sobre todo cuando lideréan a personas que no entienden sus funciones y no están motivados.

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En nuestras vidas estamos acostumbrados a evaluar cualquier acontecimiento ante ciertas circunstancias que ocurre a nuestro alrededor, tal como es la economía del país, funcionamiento de un automóvil nuevo, el desempeño de los alumnos; por lo anterior podemos decir que la evaluación es un tema constante de la vida diaria. Y lo mismo pasa en las organizaciones, se tiene la necesidad de evaluar el desempeño de cada una de las áreas que conforman una organización, así como el desempeño humano ya que las personas son piedra angular y son quienes crean el dinamismo y la interacción en la organización, una organización busca ser competitiva por lo que el desempeño de las personas debe ser excelente con el fin de obtener resultados favorables hacia la organización.

El desempeño humano va cambiando entre una persona y otra, y el desempeño es situacional y también va cambiando conforme se van presentando diferentes situaciones.

Por lo anterior el objetivo de este capítulo es definir el concepto y significado de evaluación de desempeño así como su relación y proyección dentro de las organizaciones. También hablaremos del aprovechamiento de los trabajadores y de la importancia que tiene esta herramienta, así como conocer los diversos métodos de evaluación de desempeño y su aplicación.

1.1 Concepto

Las organizaciones tienen la preocupación por garantizar su estabilidad y productividad de cada una de ellas, por eso es necesario que todos los colaboradores funcionen adecuadamente para cumplir con las metas.

De ahí surge el concepto de evaluar el desempeño como una herramienta para ser aplicada y medir el rendimiento de los trabajadores, así como identificar a los trabajadores que destacan por su aptitud con aquellos que necesitan mejorar su rendimiento.

Chiavenato menciona que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona esta evaluación va en función de las actividades que cada persona realiza y cumple en el puesto, de los resultados que debe lograr.

La evaluación de desempeño se realiza a través de una medición y calificación de las actividades de cada persona en su área de trabajo; se establecen parámetros cuantitativos de la conducta laboral para comparar las conductas de cada trabajador con las de los otros trabajadores con el fin de medir el desempeño y establecer las técnicas para mejorar el desempeño laboral.

La evaluación es un proceso dinámico que sirve para juzgar a una persona en cuanto a su desempeño, cualidades y contribuciones dentro de la organización, es un medio a través del cual se puede identificar y resolver problemas de desempeño, problemas en la supervisión, deficiencias en el entrenamiento o capacitación, problemas en la falta de integración o adecuación de la persona vs puesto, es decir, detectar si el puesto es el adecuado según las características del empleado

Existen factores externos que influyen en el desempeño del trabajador y afectan la calidad de trabajo y de vida de las personas en las organizaciones, es por eso que las evaluaciones ayudan a indicar cuáles son las deficiencias de los trabajadores.

El desempeño laboral implica medir el nivel de rendimiento laboral, aportación al trabajo asignado, la productividad, empeño, es por eso que en base a la evaluación un individuo puede ser evaluado en cuanto a su desempeño que ha tenido en relación a las metas y objetivos de la empresa.

Evaluación: Se refiere al conjunto de actividades programadas para recoger información y tomar decisiones para mejorar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.

Desempeño: ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. También se traduce como *rendimiento*, el alcance original tiene que ver con el logro de objetivos o tareas asignadas.

Fernando Arias Galicia define el alto desempeño como la convicción y las acciones tendientes de lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.⁸ (Arias Galicia, 1988)

En conjunto, la evaluación de desempeño es el proceso periódico por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador, involucra dar retroalimentación sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización con el fin de impulsar el desarrollo de fortalezas de todos los trabajadores.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo⁹. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación¹⁰. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

⁸ (Arias Galicia, 1988)

⁹ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

¹⁰ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

En resumen, puede decirse que el desempeño individual va a depender de las habilidades, capacidades de la persona y de la percepción que se tenga del puesto.

1.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Las organizaciones quieren saber cómo se van desempeñando sus colaboradores dentro de sus actividades con la finalidad de identificar las potencialidades de cada uno de ellos e identificar aquellas personas que desempeñan sus labores de manera insuficiente e impiden el crecimiento de la propia empresa.

Otra de las razones por las que las organizaciones se preocupan en evaluar el desempeño de sus empleados es que gracias a la evaluación pueden fundamentar la toma de decisiones como son los aumentos salariales, promociones, ascensos; determinan quienes son las personas que merecen recibir aumento tomando en cuenta el desempeño pasado y el esperado. Así mismo fundamentar quienes son merecedores de un despido, esto con el fin de cumplir los propósitos de la empresa.

Es importante para el desarrollo organizacional conocer puntos débiles y fuertes del personal, identificar la calidad de cada uno de los colaboradores para un programa de selección, desarrollo para recompensar el desempeño. Las personas que necesitan capacitación y desarrollo pueden significar un potencial desaprovechado.

Comunicar a los colaboradores como van caminando en el trabajo, los aspectos de comportamiento de habilidades, actitudes, conocimientos que deben de cambiar, es importante porque permite comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora.

Con el punto anterior las organizaciones esperan mejorar la productividad del individuo en la organización, proporcionándole las mejores herramientas y una valoración del nivel de eficiencia y eficacia que tiene con la finalidad de tener la oportunidad de perfeccionar su trabajo y evitar un despido injustificado.

Facilita manejar un inventario del recurso humano para llevar a cabo el estudio y análisis para diferentes actividades específicas de Recursos Humanos como cambios de perfiles o descripciones de puesto o inclusive poder determinar las posibilidades y necesidades de capacitación.

Para una empresa la evaluación de desempeño es una herramienta de suma importancia ya que con ésta se logra la eficacia en el desarrollo, la capacitación, la planeación de cada puesto, las compensaciones.

Por otro lado la evaluación de desempeño también es de suma importancia para las personas ya que toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, esto con la finalidad de saber cómo va marchando en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas no saben por dónde van caminando. La evaluación es una herramienta que ayuda a disminuir la incertidumbre en el empleado al proporcionándole retroalimentación de su desempeño y buscar la interacción de ideas entre el jefe y el colaborador

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este punto, los colaboradores saben cómo están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Es fundamental que la evaluación de desempeño no sólo se rija con el cumplimiento de las actividades de la persona con el puesto, sino también el desempeño y objetivos deben de ser temas que van a la par de la evaluación de desempeño.

Dar énfasis en el individuo que está ocupando el cargo y no en la apariencia que da con respecto al trabajo realizado, es por eso que la evaluación debe de ser centrada en un análisis objetivo del desempeño y no en una apreciación subjetiva donde se perciba que el proceso es injusto. La equidad beneficia de manera significativa el proceso de evaluación.

Es por eso que el evaluador realiza un papel significativo dentro de la herramienta para que ésta sea benéfica tanto para el colaborador como para él.

Para los gerentes es una herramienta base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño y que los subordinados conozcan lo que su jefe piensa de ellos.

Al evaluador le permite disminuir el porcentaje de subjetividad y más que tener una simple observación del trabajo de cada uno de sus subordinados le permite realizar promociones más eficientes.

Con la evaluación el jefe podrá lograr mejores relaciones con sus subordinados, acercarse e identificarse con ellos y saber lo que puede esperar de cada uno.

Así mismo la evaluación es un medio para que el jefe pueda asegurarse que los trabajadores están laborando para conseguir metas que tienen en común acuerdo.

Como hemos visto la evaluación de desempeño es una herramienta clave para la organización, los jefes y las personas. Para que ésta funcione es importante usarla de manera correcta con el fin de beneficiar a todos los que conforman la organización. Es por eso que en el siguiente tema hablaremos de los métodos y técnicas para desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño.

2. 3 Métodos y/o Técnicas de Evaluación

A través de las diversas estrategias, la evaluación de desempeño detecta la calidad de las labores ejecutadas por los empleados, es por eso que existen métodos o técnicas para calificar la manera en que un empleado lleva a cabo sus labores.

Las técnicas son diferentes para la evaluación de desempeño, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustándolos a las características de su personal; todo depende de la manera como la empresa esté enfocada considerando la visión estratégica y operacional.

Existen varios métodos de evaluación, en esta investigación hablaremos de los más tradicionales:

Escalas Gráficas

Método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación definidos. El primer paso es que el evaluador seleccione y defina los factores a evaluar, estos pueden ser habilidades o capacidades, comportamientos y/o metas, estos factores van a funcionar como parámetros para evaluar el desempeño de los colaboradores. El número de factores puede variar de acuerdo a los intereses de cada organización, Idalberto Chiavenato recomienda elegir entre 5 y 10 factores a evaluar, así mismo dichos factores deberán contar con una descripción sencilla y objetiva, mientras más exacta sea la descripción mayor será la precisión del factor.

El segundo paso es representar los grados de evaluación de estos factores, es decir, dimensionar los factores de tal manera que refleje desde un grado de desempeño bajo o insatisfactorio e irlo escalando hasta llegar a un desempeño elevado o satisfactorio. Por lo general los grados de evaluación reciben un valor numérico que va del 1 al 5, donde el 1 es deficiente hasta el 5 que es satisfactorio.

Este método de escalas gráficas tiene la facilidad para que el evaluador planeé y construya el instrumento, facilitando su comprensión y utilización, lo cual puede llegar a ser una limitante en generar la subjetividad en la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño mediante escalas gráficas puede ser beneficiosa, este método le da al evaluador una representación gráfica de los factores que se quiere evaluar logrando una facilidad en la comparación de los resultados entre varios colaboradores permitiéndole al evaluador una fácil retroalimentación hacia los evaluados; así como este método tiene ventajas para evaluar el desempeño también puede generar algunas desventajas en el momento de la elaboración del instrumento, como puede ser que el evaluador tenga fallas en la categorización de las características del individuo a evaluar, exista una limitante de los factores de evaluación.

Selección forzada

El método de selección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases que describen diferentes aspectos del comportamiento del evaluado. Este instrumento consiste en elaborar varios bloques, cada bloque debe estar conformado entre dos, cuatro o más frases. El evaluador deberá escoger forzosamente una o dos frases de cada bloque, elegir la frase que más represente el desempeño del colaborador y la frase que menos se asemeje a él, es por eso que de ahí surge el nombre de selección forzada.

Comparando este método con el de escala gráfica, el método de selección forzada elimina la subjetividad y la generalización como lo comenta Chivenato, Idalberto.

Las ventajas que tiene el método de selección forzada es que reduce la influencia personal por parte del evaluador y no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicar este instrumento.

Por otro lado, es un instrumento complejo para planearlo y construirlo. No es tan óptimo ya que no proporciona una visión general de los resultados de la evaluación no permitiéndole al evaluador dar una retroalimentación y conclusión de los resultados.

Investigación de Campo

Según Chiavenato es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño ya que permite planear acciones para el futuro como programas de entrenamiento y capacitación y profundizar en la evaluación de desempeño y en los resultados. Y una alta responsabilidad del evaluador y del especialista en evaluación.

Este método requiere entrevistas conformado por un especialista en evaluación que funge como un grupo de staff y la persona que evalúa, en conjunto son los que van a evaluar del desempeño.

La evaluación comienza a partir de la entrevista con cada evaluador, el especialista destina un formulario para cada evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Este método tiene un costo operacional alto ya que se requiere de la asesoría del especialista, es un proceso lento y demorado y la poca participación del evaluado son algunos contras que tiene la investigación de campo tal como lo menciona Chivenato.

Incidentes críticos

Este método está basado en las características extremas que representan el desempeño positivo o muy negativo, es decir, evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o malo dejando a un lado los aspectos normales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.

La ventaja de usar este método es que es de fácil montaje y de utilizar, sin embargo, tiende a fallar por fijarse en pocos aspectos del desempeño además de que puede ser tendencioso y parcial.

Listas de Verificación

Este método está basado en una relación de factores de evaluación (check-list) en cada colaborador. Cada uno de estos factores de evaluación recibe una evaluación cuantitativa que puede ir del 1 al 5.

La lista de verificación funciona como el método de escalas gráficas.

Los métodos de evaluación de evaluación tradicional en general, son rutinarios, se repiten y lo más importante es que ven a la evaluación como un fin y no como un medio.

En la actualidad las organizaciones buscan métodos de evaluación de desempeño que permitan desarrollar y orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la organización e intereses personales con la finalidad de integrar los objetivos organizacionales y objetivos individuales; la evaluación de desempeño es un medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

El nuevo enfoque de la evaluación de desempeño es que ésta debe de ser sencilla.

Los indicadores son parte esencial de una evaluación, éstos surgen de la planeación estratégica de la organización, y se parte de ahí para que cada departamento y nivel jerárquico tenga objetivos y metas asignadas. Los indicadores deben estar ligados a los procesos de la organización y enfocados hacia el cliente externo o interno.

Es por eso que los indicadores deben de ser escogidos como criterios específicos de evaluación con la finalidad de elegir varios indicadores.

Chiavenato en su libro de Recursos Humanos hace mención de los diferentes indicadores que se debe escoger como criterios de evaluación. A continuación se hace mención de los indicadores financieros, ligados al cliente, internos y de innovación:

Indicadores financieros: relacionados con aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo beneficio, etc.

Indicadores ligados al cliente: por ejemplo, satisfacción del cliente interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etc.

Indicadores internos: tiempos de proceso, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo de proceso, etc

Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.

Como se mencionó con anterioridad los indicadores son parte importante de los nuevos métodos de evaluación de desempeño, sin embargo también están surgiendo nuevos métodos donde su principal caracterización es la autoevaluación y autodirección de las personas, en este enfoque se requiere mayor participación del colaborador en su propia planeación del desarrollo personal y mejoramiento del desempeño.

Además de estas influencias, la evaluación de desempeño ha sido marcada por la participación de los colaboradores en los resultados de la organización, lo cual es necesario evaluar la interacción que tienen los colaboradores para el logro de los objetivos dentro de la organización.

Uno de los métodos de evaluación por objetivos es llamado Evaluación participativa por objetivos (EPPO) en el cual las organizaciones adoptan un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente.

Drucker en 1954 definió este proceso cuando quería referirse a la administración por objetivos (APO) y autocontrol, un sistema que de no haber sido por el antagonismo que se vivió en esa época hubiera sido un sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

En la actualidad resurge esa vieja administración por objetivos llamada Evaluación participativa por objetivo (EPPO) la cual es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

Esta evaluación está más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que juzgar el desempeño pasado. Orienta el desempeño hacia fines y objetivos fijados, ofrece el mayor número de recursos para dar seguimiento con mediciones adecuadas que permitan comparar y ofrecer una retroalimentación y evaluación constante.

Para llevar a cabo la evaluación es indispensable que el colaborador tenga en cuenta las expectativas que tiene la organización sobre él, es decir, la definición de objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el colaborador. Otro punto importante además de establecer objetivos es que el colaborador esté de acuerdo con esos objetivos y los objetivos se deben de negociar para que exista un compromiso por parte del colaborador.

De esta manera la evaluación se convierte en un contrato entre el evaluado y evaluador, donde se negocian las responsabilidades y se consideran las metas y objetivos que se deben alcanzar tanto del subordinado y del jefe inmediato. El subordinado deberá ejecutar las tareas mientras que el jefe deberá proporcionar los recursos necesarios para que el subordinado pueda cumplir con esas tareas establecidas.

Para que funcione el contrato de desempeño es importante basarlo en responsabilidades básicas que consiste en relacionar las actividades que el colaborador deberá cumplir y generar estándares de desempeño donde se hará una descripción de los resultados u objetivos que debe alcanzar para posteriormente evaluar del desempeño y redefinir objetivos, de esta manera se cumple con un ciclo de la EPPO, es decir, definir objetivos, desarrollar estándares de desempeño, evaluar el desempeño y definir objetivos nuevamente.

La EPPO es un proceso y no un evento, requiere de continuidad y seguimiento, por eso es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales o simbólicas.

La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y de qué manera se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y objetivos, así mismo tener un panorama del resultado alcanzado y la participación que tuvo el individuo que permitió alcanzar dichas metas, con lo anterior las personas se sienten con mayor libertad de elegir sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales para lograr el objetivo.

2.4 Cómo evaluar de manera eficiente

Para llevar a cabo una evaluación eficiente no es algo fácil de lograr, es importante tomar en cuenta diferentes puntos para la toma de decisiones importantes dentro de la empresa.

Las organizaciones en conjunto con el área de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de que los procesos de evaluación de desempeño estén libres de prejuicios o condiciones que perjudiquen o provoquen un problema.

Evitar la deficiencia en la evaluación de desempeño, es por eso que debe enfocarse en llevar a cabo una comparación del puesto vs persona, es decir evaluar únicamente si la persona cumple con las necesidades y exigencias que requiere el puesto, así como evitar incluirle actividades que no le corresponden al puesto por que contamina la evaluación con información irrelevante. Basarse en la descripción de puesto de la organización otorga validez a la evaluación evita generar factores negativos.

Utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta para detectar a los buenos y malos candidatos, ya que esos malos candidatos pueden ser útiles en algún otro puesto, por lo que es bueno tomar en cuenta el desempeño de todas las personas ya sea que éste desempeño haya sido satisfactorio o insatisfactorio, de esta manera se hace un juicio parcial.

Evitar las preferencias personales hace que la evaluación sea más eficiente, ya que la amistad, el parentesco hacia alguien puede afectar la decisión del superior ante la evaluación, los favoritismos afectan los resultados que la organización. De igual manera las excepciones pueden provocar una mala interpretación, no se puede dejar a un lado las razones de una decisión.

Tener siempre presente que cada uno los jefes y colaboradores tienen diferentes metas y responsabilidades en la evaluación.

Una de las responsabilidades que tiene el jefe inmediato es realizar la evaluación de desempeño, ya que es una de las personas que tiene mayor trato directo con el colaborador, conoce cuales son los objetivos que debe de lograr el colaborador, sin embargo, nos encontramos con jefes que desconocen el proceso de cómo interactuar con el colaborador al momento de una evaluación, es por eso que el área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de instruir e involucrar a todo el personal para que el evaluador y evaluado conozcan la metodología y el objetivo, de esta manera el evaluado está involucrado con el fin de disminuir su desconfianza y una actitud negativa ante el proceso.

Saber enfocar bien en una evaluación evitará que haya factores negativos que afecten la evaluación; identificar con una clara inclinación por parte de los evaluadores y colocar sus puntuaciones en un nivel medio de la escala, esto muchas veces se debe a la falta de conocimiento de los empleados o del área de trabajo, por lo que se dan puntuaciones medias para evitar antagonismos o problemas con los evaluados.

La definición adecuada de las características y la terminación par del número de grados escogidos pueden evitar la tendencia central.¹¹ (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2002)

Cada evaluador tiene su propio sistema de valores a partir del cual emite su propia opinión. Algunos dan altas puntuaciones y otros bajas en relación con el rendimiento real de los trabajadores. La primera consiste en darle al trabajador una calificación más elevada de la que realmente merece, mientras que en la segunda se subestima su rendimiento, dándole al colaborador una calificación más baja de la merecida. El problema se agudiza en el momento en que la evaluación se lleva a cabo entre varias personas, las cuales pueden emitir juicios con diferentes errores por clemencia.

Otro de los errores que hay que evitar es permitir que una cualidad o comportamiento influya de manera favorable o desfavorable.

¹¹ (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2002)

Por ejemplo cuando una persona ha sido considerada siempre como alguien muy dinámico y por lo tanto en su calificación se le da puntaje alto o viceversa cuando una persona constantemente falla y de manera automática se le da puntaje bajo; para ambos casos no se está analizando verdaderamente si el colaborador cumplió o no cumplió; a este error se le conoce como error de halo.

El hecho de que los evaluadores y evaluados no sigan correctamente los lineamientos establecidos para el proceso de evaluación provoca que haya incoherencias en las calificaciones.

Recordemos que la evaluación de desempeño es una herramienta que brinda el crecimiento de la organización y de las personas que la conforman, por lo es importante verla como una oportunidad para todos más que como una obligación o un evento con el que hay que cumplir.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO

3.1 Instrumento de evaluación del Liderazgo

El instrumento para evaluar el liderazgo es la prueba conocida como Moss.

3.1.1 Antecedentes

Esta prueba pertenece a una serie de instrumentos elaborados y desarrollados por los investigadores Rudolf H. Moss y Bernice S. Moss. Fue desarrollado en la Universidad de Stanford en 1974. en 1981 se hizo una revisión. La estandarización y la adaptación a la población latina fueron revisadas en 1989 en Madrid, España por Ediciones TEA.

3.1.2 Descripción de la prueba

El principal objetivo es evaluar las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan una supervisión y control de personal subordinado. Nos servirá para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales.

3.1.3 Parámetros de evaluación

1. Habilidad en Supervisión. En esta área se encuentran las facultades o características que la persona tiene para manejar y controlar un grupo de trabajo. Implica también todas aquellas habilidades de liderazgo.
2. Capacidad para tomar decisiones en las relaciones interpersonales. (Relaciones humanas). Los aspectos a observar en ésta área se refieren al criterio y toma de decisiones que debe tener una persona al intervenir en

problemas relacionados con la forma de interactuar con los demás.

3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales. Se observa el criterio y juicio de la persona con respecto a situaciones sociales que presentan cierta problemática en las relaciones interpersonales.

4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales. Son aquellas facultades con las que cuenta la persona y que le permiten establecer contacto con los demás de una manera eficiente y adaptativa.

5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Se observa la capacidad que tiene la persona para llevarse bien con los demás con relación a una conducta basada en el juicio lógico.

3.1.4 Instrucciones

Se le da la prueba al sujeto con las siguientes instrucciones: “aquí tiene una serie de problemas, los cuales tienen cuatro respuestas. Usted. tendrá que seleccionar la que considere que es la más acertada marcando con una “x” la letra correspondiente”

3.1.5 Formato del Instrumento

1. Se le ha asignado un puesto en una gran Empresa: la mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:
 - a) Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurren.
 - b) Hablando bien de ellos al jefe.
 - c) Mostrando interés en el trabajo de ellos.
 - d) Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que usted pueda hacer mejor.

2. Tiene usted un empleado muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás empleados, lo mejor sería:
 - a) Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
 - b) Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
 - c) Cambiar de departamento donde que a cargo de otro jefe.
 - d) Permitirle que planee su trabajo lo más pronto posible.

3. Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo, lo mejor sería:
 - a) Decirle que vuelva a su lugar y trate de hacer el trabajo asignado.
 - b) Despedirlo sustituyéndolo por alguien más joven.
 - c) Darle un aumento de sueldo para evitar que continúe quejándose.
 - d) Aminorar su trabajo.

4. Uno de sus socios sin autoridad sobre usted le ordena que haga algo en forma distinta de los que había planeado, lo mejor sería:
 - a) Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
 - b) Ignorar las indicaciones y hacer lo que usted había planeado realizar.
 - c) Decirle que esto es un asunto que no le interesa y que usted hará las cosas a su modo.
 - d) Decirle que lo haga él mismo.

5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo, lo mejor sería:
- a) Platicarle de sus diversiones recientes.
 - b) Platicarle de nuevas noticias de amigos mutuos.
 - c) Comentar su enfermedad.
 - d) Enfatizar lo mucho que le apena verlo enfermo.
6. Trabaja usted en una industria y su jefe quiere que tome un curso relacionado con su trabajo, pero es incompatible con el horario de su carrera, lo mejor sería:
- a) Continuar normalmente su carrera e informarle al jefe si le vuelve a preguntar.
 - b) Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
 - c) Dejar la escuela en atención a los intereses del trabajo.
 - d) Asistir de forma alterna y no hacer comentarios al respecto.
7. Un agente viajero con quince años de antigüedad, decide presionado por su familia sentar raíces y solicita su cambio a las oficinas generales, es de esperar que:
- a) Le guste el descanso del trabajo de oficina.
 - b) Se siente inquieto por la rutina de la oficina.
 - c) Busque otro trabajo.
 - d) Le resulte muy eficiente el trabajo de oficina.
8. Tiene dos invitados a cenar, uno radical y otro conservador. Surge una acalorada discusión con respecto a la política actual. Lo mejor sería:
- a) Tomar partido.
 - b) Intentar cambiar el tema.
 - c) Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos.
 - d) Pedir cambio de tema para evitar mayor discusión.

9. Un joven invita a una dama al teatro, al llegar se percata de que ha olvidado su cartera. Sería mejor:
- a) Tratar de obtener los boletos dejando el reloj a cambio.
 - b) Buscar un amigo a quien pedir prestado.
 - c) Decirle de acuerdo con ella lo que se puede hacer.
 - d) Dar una excusa e ir a la casa por dinero.
10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:
- a) Permitirle hacer la mayoría de las ventas durante unos días en tanto observa sus métodos de trabajo.
 - b) Tratar de insistir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
 - c) Adaptarse a las condiciones y aceptar consejos de sus compañeros.
 - d) Pedir al jefe todo el consejo necesario.
11. Es usted un(a) empleado(a) que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar la conversación acerca de:
- a) Algún tópico de actualidad de interés general.
 - b) Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
 - c) Las tendencias actuales en el terreno docente.
 - d) La sociedad de padres de familia.
12. Una señora que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos dejando las labores de la casa a la servidumbre se cambia a otra población. Es de esperar que ella:
- a) Se sienta insatisfecha con su nuevo hogar.
 - b) Se interese en los trabajos domésticos.
 - c) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad continuando con sus intereses.
 - d) Adopte nuevos intereses en la vida comunitaria.

13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza, la mejor forma de lograrlo sería:

- a) Haciéndole creer que él será quien se beneficie más.
- b) Enfatizar la importancia que para usted tiene ese favor para que se le conceda.
- c) Ofrecerle algo en retribución.
- d) Decir lo que desea en forma breve indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones, se le ha hecho ver que así no logrará el éxito en el trabajo. Probablemente cambie de costumbre si:

- a) Se le indica que sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
- b) Sus amigos le enfatizan el daño que se hace a si mismo.
- c) Su jefe se da cuenta y lo previene de los daños que puede tener.
- d) Lo inducen a que tenga interés en el desarrollo de su propio trabajo.

15. Tras haber hecho un buen número de favores a un amigo, este empieza a dar por hecho que sería usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades. La mejor forma de corregir la situación sin ofenderlo, sería:

- a) Explicar el daño que se esta causando.
- b) Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
- c) Ayudarle una vez más, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberlo solicitado.
- d) Darle una excusa para no seguir ayudándolo.

16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad logrará mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- a) Tratando que cada empleado entienda que es la verdadera eficiencia.
- b) Ascendiendo cuanto antes a quien considere lo merezca.
- c) Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estime necesarios.
- d) Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.

17. Vive a 15 Km. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 4:00 P.M., él lo espera desde las 3 y a las 4 se entera usted que no podrá salir antes de las 5:30, sería mejor:

- a) Pedirle un taxi.
- b) Explicarle y dejar que él decida.
- c) Pedirle que espere hasta las 5:30.
- d) Proponerle que se lleve su auto.

18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes, lo mejor sería:

- a) Despedir al menos eficientes.
- b) Darles trabajo en común que sea de interés para los dos.
- c) Hacerles ver el daño que se hacen.
- d) Darles trabajos distintos.

19. El Sr. Ballesteros ha conservado su puesto subordinado por 10 años; desempeña su trabajo de manera eficiente y se le extrañara cuando se vaya. De obtener un trabajo en otra empresa él probablemente:

- a) Asuma fácilmente su responsabilidad como supervisor.
- b) Haga ver de inmediato su eficiencia.
- c) Sea lento para abrirse a las oportunidades que se le presenten.
- d) Renuncia ante la más ligera crítica de su trabajo.

20. Va usted a ser maestro de ceremonias el próximo sábado, debido a la enfermedad de un miembro de su familia se ve imposibilitado de asistir, usted debería:

- a) Cancelar la cena.
- b) Buscar a alguien que lo sustituya.
- c) Detallar los planes de la ceremonia y enviarlos.
- d) Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.

21. En igualdad de circunstancias, el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto, es aquel que:

- a) Ha sido bueno en puestos anteriores.
- b) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
- c) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
- d) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

22. Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene, sería conveniente:

- a) Escuchar de manera cortés pero con aburrimiento.
- b) Escuchar con fingido interés.
- c) Decirle francamente que el tema no le interesa.
- d) Mirar el reloj con impaciencia.

23. Es usted empleado ordinario en una oficina grande, el jefe entra cuando usted lee en ves de trabajar. Lo mejor sería:

- a) Doblar el periódico y volver al trabajo.
- b) Decirle que obtiene recortes del periódico necesarios para su trabajo.
- c) Tratar de interesar al jefe leyéndole un encabezado importante.
- d) Seguir leyendo su mostrar atención al jefe.

24. Es usted maestro(a) de primaria, camina a la escuela tras la primera nevada, algunos de sus alumnos le lanzan bolas de nieve, desde el punto de vista de la buena administración escolar usted debería:

- a) Castigar ahí mismo a sus alumnos por indisciplina.
- b) Decirles que de volverlo a hacer los castigará.
- c) Pasar la queja a sus padres.
- d) Tomarlo como broma yo hacer nada al respecto.

25. Precede usted el comité de mejoras materiales en su colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia con:

- a) Visitar a los vecinos prominentes.
- b) Avisar de un programa interesante para la reunión.
- c) Poner avisos en los lugares públicos.
- d) Poner avisos personales.

26. El Sr. Saldivar es eficiente, pero es de esos que todo saben, critica al Sr. Montoya: El jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Saldivar:

- a) Pida otro trabajo al jefe.
- b) Lo haga a su modo sin comentarios.
- c) Lo haga con Montoya pero siga criticándolo.
- d) Lo haga con Montoya pero mal a propósito.

27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando era joven como político, su forma de actuar le ha impedido sobre salir los últimos 20 años, lo más probables es que:

- a) Persista en su manera de ser.
- b) Cambie para lograr el éxito.
- c) Forme un nuevo partido político.
- d) Abandone la política por inmoral.

28. Es usted un(a) joven que encuentra en la calle una mujer de más edad a quien apenas conoce y parece haber estado llorando. Lo mejor sería:

- a) Preguntarle por qué esta triste.
- b) Darle un abrazo consolándola.
- c) Simular no advertir su pena.
- d) Simular no haberla visto.

29. Un compañero flojea de tal manera que a usted le toca más de lo que le corresponde. La mejor forma de conservar las buenas relaciones es:

- a) Explicar el caso al jefe.
- b) Con cortesía indicarle que debe de hacer lo que le corresponde i que usted se quejará con el jefe.
- c) Hacer tanto como pueda eficientemente y nada decir del caso.
- d) Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.

30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en una organización, para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:

- a) Ceder a todos la responsabilidad de la organización.
- b) Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
- c) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- d) Abogar por muchas reformas.

3.1.6 Calificación

Se otorgará un punto bueno por cada respuesta correcta, tomando como base la tabla de respuestas, que se localiza a continuación.

Clave de respuestas		
1. C	11 A	21 A
2. B	12 C	22 A
3. D	13 D	23 A
4. B	14 D	24 D
5. B	15 D	25 B
6. B	16 D	26 C
7. B	17 B	27 A
8. B	18 D	28 C
9. C	19 C	29 C
10. C	20 B	30 C

Enseguida sumaremos todos los puntos obtenidos en la prueba para cada una de las áreas.

3.2 Instrumento de Evaluación del Desempeño

El instrumento utilizado para evaluar el desempeño es un formato basado en la Evaluación participativa por objetivo (EPPO)

3.2.1 Descripción

El formulario de Evaluación del Desempeño es un instrumento elaborado bajo un sistema de administración del desempeño, orienta el desempeño hacia fines y objetivos fijados.

Esta evaluación está basada en responsabilidades básicas que consiste en relacionar las actividades que el colaborador deberá cumplir y generar estándares de desempeño que va del 0 al 100%, se hace una descripción de los resultados u objetivos que debe alcanzar para posteriormente evaluar del desempeño y redefinir objetivos.

La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y de qué manera se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y objetivos.

3.2.2 Parámetros de evaluación

En la primer parte del instrumento se evalúa el cumplimiento de los objetivos fijados en el último periodo considerando el desempeño de la función del colaborador.

En la segunda parte se evalúan las habilidades y comportamientos individuales del colaborador.

Posteriormente se genera un plan de acción donde el evaluador y evaluado tiene una retroalimentación para revisar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el colaborador y dar seguimiento manteniendo una revisión de avances acompañado de reportes, reuniones de seguimiento y sesiones de retroalimentación.

3.2.3 Formato del Instrumento

1.- Nombre del evaluado *	
2.- Puesto *	
3.- Antigüedad en el puesto *	
	OBJETIVOS 2009:
	OBJETIVO 1:
4.- Objetivo (Enero – Diciembre 2009) *	
5.- Meta organizacional *	<ul style="list-style-type: none"> a) Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad b) Lograr monto mínimo de contratación de 203 millones de pesos c) Consolidar el modelo de unidades de negocio d) Dar continuidad al proceso de institucionalización empresarial e) Fortalecer la gestión del talento humano
6.- Fecha de revisión *	
7.- Cumplimiento *	%
	OBJETIVO 2
8.- Objetivo (Enero – Diciembre 2009) *	
9.- Meta organizacional *	<ul style="list-style-type: none"> a) Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad b) Lograr monto mínimo de contratación de 203 millones de pesos c) Consolidar el modelo de unidades de negocio d) Dar continuidad al proceso de institucionalización empresarial e) Fortalecer la gestión del talento humano

10.- Fecha de revisión *	
11.- Cumplimiento *	%
	OBJETIVO 3
12.- Objetivo (Enero – Diciembre 2009) *	
13.- Meta organizacional *	<p>a)Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad</p> <p>b)Lograr monto mínimo de contratación de 203 millones de pesos</p> <p>c)Consolidar el modelo de unidades de negocio</p> <p>d)Dar continuidad al proceso de institucionalización empresarial</p> <p>e)Fortalecer la gestión del talento humano</p>
14.- Fecha de revisión *	
15.- Cumplimiento *	%
	COMPETENCIAS
16.- Liderazgo *	<p>Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:</p> <p>Liderazgo (Management)</p> <p>Es la habilidad de motivar, desarrollar y dar retroalimentación a los empleados así como la habilidad de planear, guiar, desarrollar y dar seguimiento, haciendo productivos los recursos de la empresa. Establecer claramente lineamientos, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos y tener la capacidad de defender creencias, ideas y propuestas. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad de largo plazo.</p> <p>5.- Inspira y modela con su ejemplo; promueve la creatividad marcando la dirección, estableciendo prioridades, anticipando escenarios con una visión a largo plazo. Estructura responsabilidades claras y realistas desarrollando y motivando al</p>

personal a su cargo.

4.- Conoce y reconoce las aspiraciones y valores del personal, da retroalimentaciones justas, apoya y guía el desarrollo de cada uno descubriendo los talentos. Fija objetivos y metas realistas dando seguimiento al avance de logros. Se asegura que sus recursos se identifiquen y participen en la cultura, objetivos y políticas de la empresa.

3.- Tiene la habilidad de guiar y orientar al personal a su cargo de manera efectiva, explicando el contexto del negocio y fijando metas realizables para cada uno, así como establecer los puntos de control y seguimiento. Implementa constantemente medidas para la optimización de recursos.

2.- Ejecuta la agenda establecida en tiempo y con calidad, es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas. Tiene la apertura para recibir retroalimentación y aplicarla para su crecimiento laboral y personal.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

17.- Capacidad de delegación

*

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Capacidad de delegación (empowerment)

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tenga un profundo sentido del compromiso y autonomía personal; participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.

5.- Establece lineamientos e iniciativas de aprendizaje y formación a largo plazo. Emprende permanentes acciones para desarrollar a la gente. Proporciona oportunidades o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades.

4.- Evalúa la capacidad de las personas a su cargo y les da la autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da retroalimentación positiva en

términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente.

3.- Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hacemos demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

2.- Confía en las habilidades de sus colaboradores para la toma de decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Alienta a sus compañeros enseñando desde su expertise. Muestra respeto por la inteligencia de los demás aún cuando existan diferencia de opinión.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

18.- Inteligencia emocional *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Inteligencia Emocional (Eficiencia Intelectual)

Capacidad de un control emocional teniendo un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental para seguir actuando con eficacia en situaciones de cambio, presión, de desacuerdo y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Serenidad y dominio en todas las circunstancias.

5. Suele expresar y controlar sus sentimientos de manera adecuada. Tiende a manejar adecuadamente las objeciones, aplicando para ello conocimiento y criterio. Distingue lo que es adecuado para la empresa, para sí mismo y su personal. Demuestra sensatez y moderación en todas sus acciones.

4. Controla sus sentimientos sin tomarse las cosas de manera personal, confronta la realidad y responde a la situación. Posee una fuerte disciplina personal que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos. Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común. Revisa su actuar y realiza cambios al respecto.

3. Mantiene una actitud positiva ante dificultades. Habitualmente alcanza los objetivos, aún en situaciones de mucha exigencia controlando la situación. Cambia su modo de actuar frente al comentario o sugerencia de un par o un superior.

2. Valora la crítica pero se le dificulta modificar su actuar. Suele desmoralizarse frente a obstáculos o dificultades y su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo. Puede llegar a abandonar sus ideas y adoptar otros puntos de vista. Sus explicaciones ponen en evidencia sus propios errores y sus causas.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

19.- Trabajo en equipo *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Trabajo en Equipo

Tener la habilidad para crear un ambiente propicio para el desarrollo de los individuos y equipos de trabajo, así como el compromiso para trabajar en equipo intercambiando la información y los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y resultados comunes.

5.- Promueve un clima de amabilidad, buena moral y cooperación entre los miembros del equipo. Promociona y alienta la comunicación, actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

4.- Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. Promueve y se compromete con todos los miembros del equipo a que contribuyan con el logro de los objetivos propuestos, da seguimiento a los planes de acción.

3.- Como miembro del equipo, mantiene los otros miembros del equipo informados y actualizados sobre el proceso del grupo, acciones individuales o influencia en eventos; comparte

información relevante o útil. Crea un ambiente propicio para compartir ideas y propuestas. Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y revisa oportunamente los avances anticipando los posibles desvíos.

2.- Se compromete y apoya las decisiones, objetivos y metas del equipo. Es un miembro del equipo que aporta, comparte su trabajo y respeta a los demás.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

20.- Adaptabilidad *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto. Se correlaciona con resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y ajustarse de manera efectiva a nuevas estructuras, procesos y requerimientos.

5.- Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto. Es ágil en el diseño de nuevas estrategias para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno. Disfruta el comprender diferentes culturas.

4.- Trata el cambio y las nuevas situaciones como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Buena y rápida adaptación a diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto y culturas diversas. Modifica rápidamente su actuar para adecuarse y dar una respuesta.

3.- Se adapta a diferentes medios pero necesita cierto tiempo de ajuste para funcionar correctamente. Respeta las decisiones nuevas y acepta nuevas responsabilidades.

2.- Trabaja cómodo en situación conocida y tarda para cambiar las rutinas y procedimientos. Aunque no le gustan nuevas formas de hacer las cosas, al final adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo. Presenta cierta dificultad en la adaptación con diferentes personas.

	1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.
21.- Perseverancia *	<p>Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:</p> <p>Perseverancia</p> <p>Es la capacidad de mantenerse firme y constante en el emprendimiento de sus acciones de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Pro-actividad para enfocar el esfuerzo a nuevos objetivos.</p> <p>5.- Fija objetivos que plantean desafíos y establece un ambiente laboral de alta exigencia modelando con el ejemplo. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.</p> <p>4.- Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. Motiva a su personal para cumplir los objetivos. Insiste, repite y corrige conductas</p> <p>3.- Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en sus acciones hasta lograr objetivos, obtiene en general un buen nivel de calidad y eficiencia.</p> <p>2.- Es insistente y puede perseverar para lograr lo que quiere en pos de las tareas asignadas aunque ello afecte su ritmo o la calidad finales. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.</p> <p>1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.</p>

22.- Normas de trabajo *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Normas de trabajo

Es la capacidad de comprender, transmitir y respetar las reglas de trabajo establecidas. Poder apegarse a normas previamente constituidas, mediante procedimientos estandarizados dentro de su área de influencia. Es la capacidad de un claro entendimiento de los estándares de la empresa y actuar dentro de los límites previamente concebidos.

5.- Diseña, transmite y modela las normas y políticas de trabajo previamente establecidas y a partir de ahí, poder accionar dentro de su zona de incumbencia, buscando la mejora continua de su área y de la empresa.

4.- Transmite y comunica las normas y procedimientos estandarizados para de esa forma poder actuar de forma pro-activa, dentro de los límites previamente concebidos. Da seguimiento al cumplimiento de las normas.

3.- Comprende, respeta y utiliza las normas de trabajo establecidas y actúa dentro de los límites previamente concebidos. Supervisa el cumplimiento de las normas y estándares.

2.- Tiene un claro entendimiento de los estándares de la empresa y se apega a las normas previamente establecidas.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto

23.- Atención al detalle *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Atención al detalle

Habilidad para verificar con precisión las partes y elementos involucrados en los procesos y tareas asignadas. Es la capacidad de explorar en las pequeñas cosas que pueden pasar desapercibidas y que suelen hacer la diferencia en la obtención de resultados. Utiliza estos desgloses para asegurar la calidad y consistencia en los proyectos y los trabajos.

5.- Empeña acciones congruentes con los datos disponibles y la información enfocada al detalle para su toma de decisiones. Integra información proveniente de diversas fuentes, detecta tendencias y oportunidades con base en métodos estadísticos. Proyecta y realiza pronósticos con extrema precisión.

4.- Reconoce la importancia de la exactitud y la precisión para cumplir estándares específicos. Comprende e identifica datos importantes que pueden facilitar el establecimiento de conexiones relevantes para minimizar al máximo la posibilidad de errores. Utiliza métodos específicos para pronósticos exactos.

3.- Pone especial atención en los detalles, mantiene y resguarda registros y reportes con información precisa, alcanza la precisión de estándares.

2.- Atiende los pequeños detalles como parte importante para realizar el trabajo procura evitar errores aunque en la práctica puede tener ciertas desviaciones de acuerdo al estándar.

	<p>1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.</p>
<p>24.- Planeación y organización *</p>	<p>Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:</p> <p>Planeación y organización</p> <p>Habilidad para establecer objetivos, metas y tiempo para estructurar planes y designar tareas, así como jerarquizar información anticipando los posibles obstáculos. Asignar responsables y controlar recursos para el cumplimiento de objetivos así como la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> <p>5.- Realiza la planeación estratégica considerando las probables condiciones futuras, así como los problemas potenciales del negocio y de su área. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p> <p>Asigna prioridades para el logro de objetivos. Hace planes de contingencia en caso de un imprevisto.</p> <p>4.- Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos planeando y organizando lo necesario. Establece rutas de acción a fin de asegurar que el trabajo sea completado con eficiencia. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa.</p> <p>3.- Planifica sus actividades para cumplir sus metas y proyectos personales, define prioridades. Coordinar y prioriza sus recursos (personal, fondos, material, apoyo) para realizar un trabajo.</p>

2.- Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos, busca aprovechar los recursos y se asegura de contar con los medios y recursos necesarios para su trabajo solicitándolos oportunamente.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

25.- Comunicación *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Comunicación

Capacidad para establecer relaciones provechosas con una clara expresión de ideas, escucha y asimilación de la información para resolver conflictos y llegar a acuerdos productivos. Es la habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva para llevar adelante un propósito. Utiliza en forma efectiva la comunicación oral, escrita, no verbal así como la escucha activa.

5.- Crea el ambiente que facilite la comunicación abierta, directa y oportuna entre todos los niveles de la organización. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia comprenda su mensaje e impactándola en el sentido que desea. Escucha a los demás.

4.- Se relaciona con las personas de manera directa, abierta y respetuosa siendo un interlocutor confiable para comprender diferentes situaciones. Sabe como detectar pensamientos o preocupaciones que no han sido expresados. Comparte información relevante con la gente.

3.- Demuestra apertura y receptividad para el manejo de la información. Busca clarificar ideas preguntando por información y hechos pertinentes para asegurar el entendimiento antes de hacer conclusiones. Proporciona información al nivel de entendimiento de los que lo escuchan.

2.- Es capaz de intercambiar información e interactuar con otras personas a tiempo y de una manera apropiada y estructurada ya sea oral o escrita de manera clara, precisa y concisa.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

26.- Enfoque al cliente *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Enfoque al Cliente

Es la capacidad de demostrar actitud de servicio entendiendo la postura del cliente y siendo consciente de sus necesidades para cumplirlas conforme a lineamientos y políticas de la empresa. Se enfoca a descubrir esas necesidades y planea cómo se van a cubrir. Involucra la habilidad de desarrollar confianza en todas las relaciones y a todos los niveles. El término "cliente" se refiere a ambos tipos de clientes: interno y externo.

5.- Trabaja con una perspectiva a largo plazo en la detección de las necesidades, requerimientos o problemas de los clientes. Busca beneficios y construye opiniones independientes de los problemas creando oportunidades para lograr nuevas líneas de acción, productos u otros para la satisfacción del cliente.

4.- Busca dar a los clientes beneficios duraderos; puede llegar a negociar o aceptar condiciones que se conviertan en un beneficio mutuo. Inicia acciones para crear un visible éxito.

Establece compromiso realista y se adhiere a ellos de una manera persistente.

3.- Personalmente se compromete y entiende las necesidades del cliente. Provee la información que necesita y ofrece un servicio más allá de sus expectativas. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción del mismo.

2.- Se comunica con el cliente para asegurarse que las entregas han sido satisfactorias. Mantiene a los involucrados informados del progreso de los proyectos.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

27.- Negociación *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Negociación

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar un debate, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en la solución del problema.

5.- Tiene habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación para lograr resultados efectivos cuidando y manteniendo la relación.

4.- Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización. Identifica las ventajas comunes para ambas

partes.

3.- Realiza acuerdos satisfactorios considerando algunos intereses de los demás, prepara argumentos sólidos y contundentes.

2.- Utiliza la táctica que habitualmente le da resultados y logra acuerdos razonables de corto plazo.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

28.- Iniciativa / Anticipación *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Iniciativa / Anticipación

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

5.- Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras y es imitado por otros. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.

4.- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto y mediano plazo, toma decisiones en momentos de crisis. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios.

Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

3.-, Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

2.- Actúa pro-activamente y mantiene a todos al tanto de sus avances, propone mejoras en las tareas o áreas de su interés. Verifica criterios con sus superiores.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

29.- Análisis de problemas *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Análisis de problemas

Habilidad para identificar, asimilar y procesar los aspectos críticos de una situación para atender los detalles y organizar sistemáticamente las partes de un problema. Capacidad de realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades para tomar decisiones confiables. Incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

5.- Comprende las relaciones entre los acontecimientos y los hechos, las causas que ocasionaron un problema y las consecuencias de las acciones. Identifica relaciones causa-efecto complejas y puede reconocer las tendencias para proyecciones a futuro.

4.- Comprende profundamente los procesos relacionados con su

área y detecta problemas o áreas de mejora en la misma. Propone diversas alternativas de acción, determina sus efectos posibles y las clasifica basándose en sus pros y sus contras.

3.- Reconoce información relevante y establece relaciones para proponer soluciones a problemas no muy complejos.

2.- Reúne y explora información que puede ser relevante para la toma de decisiones. Propone acciones aprendidas en el pasado para enfrentar las nuevas situaciones.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

30.- Calidad de decisión *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Calidad de decisión / Juicio

Habilidad para tomar decisiones en tiempo y forma con la información disponible, utilizando el sentido común y la experiencia orientado hacia la mejora continua, corrigiendo problemas y detectando oportunidades para enriquecer los procesos.

5.- Diseño de lineamientos, modelos y acciones en la aplicación de normas y políticas de la empresa buscando siempre el desarrollo y crecimiento del negocio. Es experto en su materia siendo autoridad para la toma de decisiones de gran impacto en el funcionamiento de la organización.

4.- Actúa congruentemente con la política, misión y visión de la empresa anteponiendo la calidad de sus respuestas. Es ecuánime y visionario al momento de elegir una alternativa de

solución o de mejora alentando a sus colaboradores a revisar y mejorar el proceso de trabajo con alta calidad.

3.- Identifica oportunidades que incrementen la calidad de servicios o resultados de trabajo. Establece estándares de actuación para el seguimiento de sus decisiones con el equipo de trabajo . Le da un valor agregado a sus actividades por sus decisiones. Determina qué asuntos tiene que resolver por sí mismo y cuáles deben turnarse a un nivel superior.

2.- Toma decisiones con base en el análisis de la situación utilizando sentido común. Reconoce inquietudes, problemas u oportunidades y determina el tipo de acción a emprender.

1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.

31.- Responsabilidad *

Califique el grado de dominio de acuerdo con la siguiente descripción:

Responsabilidad

Es el compromiso y la calidad con el cual las personas realizan las tareas encomendadas agregando valor a su trabajo. Cumple con las funciones asignadas aún estando por encima de sus propios intereses.

5.- Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida; aspira alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

4.- Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograr sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. Actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

3.- Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

	<p>2.- Cumple los plazos o alcanza la calidad pero no ambas cosas a la vez.</p> <p>1.- No demuestra la competencia/ no es clave para el puesto.</p>
	LOGROS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:
32.-Logros en el periodo Enero- Diciembre 2009 *	Describe los logros del colaborador en el periodo Enero 2009 a Diciembre 2009
33.- Fortalezas *	Describe las fortalezas del colaborador.
34.- Áreas de oportunidad *	Mencione las áreas de oportunidad.
35.- Compromisos del evaluado *	
36.- Compromisos del evaluador *	
	OBJETIVOS 2010
	OBJETIVO 1:
37.- Objetivos 2010 *	
38.- Meta organizacional *	<p>a) Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad</p> <p>b) Lograr monto mínimo de contratación de 242.5 millones de</p>

	<p>pesos</p> <p>c) Consolidar el proceso de institucionalización empresarial</p> <p>d) Aumentar productividad y Competitividad</p> <p>e) Eficientar comunicación y gestión del talento humano</p>
	OBJETIVO 2:
39.- Objetivos 2010 *	
40.- Meta organizacional *	<p>a) Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad</p> <p>b) Lograr monto mínimo de contratación de 242.5 millones de pesos</p> <p>c) Consolidar el proceso de institucionalización empresarial</p> <p>d) Aumentar productividad y Competitividad</p> <p>e) Eficientar comunicación y gestión del talento humano</p>
	OBJETIVO 3:
41.- Objetivos 2010 *	
42.- Meta organizacional *	<p>a) Incrementar el valor de la empresa y generar rentabilidad</p> <p>b) Lograr monto mínimo de contratación de 242.5 millones de pesos</p> <p>c) Consolidar el proceso de institucionalización empresarial</p> <p>d) Aumentar productividad y Competitividad</p> <p>e) Eficientar comunicación y gestión del talento humano</p>
43.- Evaluación de desempeño	<hr/>

Nombre completo y firma del evaluador

Nombre completo y firma del evaluado

3.2.4 Aplicación

El evaluador se reúne con el evaluado para llenar el formato de evaluación, y al final ambas partes firman el formato para declarar que están de acuerdo con lo que se estableció en la evaluación.

3.2.5 Calificación

Los tres objetivos tienen un valor del 60% y las competencias tienen un valor del 40%, por lo anterior los porcentajes de cumplimiento se sumaran y se interpretarán como un 60% así mismo las competencias se compararán con el perfil del puesto del Líder de Proyecto y se interpretarán con un cumplimiento del 40% de tal forma que el cumplimiento de objetivos y competencias tengan un cumplimiento del 100%.

Una vez obtenido el porcentaje total de cumplimiento en la evaluación de desempeño, se categoriza el porcentaje de acuerdo a la sig escala de calificación:

PORCENTAJE	ESCALA	DESCRIPCIÓN
121% o más	5 Sobresaliente	Excede con frecuencia y significativamente los objetivos y expectativas, impactando directamente los resultados del área y del negocio.
106 - 120%	4 Excede	Sobrepasa los objetivos esperados, superando frecuentemente las expectativas y aportando un valor agregado para el logro de las estrategias del negocio.
91- 105%	3 Capaz y Efectivo	Cumplió con los objetivos establecidos al inicio del año en el tiempo y calidad esperados.
70- 90%	2 Necesita Mejorar	Cumplió parcialmente con los objetivos establecidos al inicio de año y está por debajo de lo esperado.
0-70%	1 Insuficiente	Bajo cumplimiento de objetivos y no satisface expectativas.

Las fortalezas y áreas de oportunidad servirán como parte para generar un plan de acción.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Planteamiento del problema

En el mes de Junio del año 2010 en una empresa dedicada a la Consultoría de Transporte e Ingeniería se llevó a cabo como cada año el proceso de Evaluación de Desempeño, a través de la cual se realiza una DNC sin embargo se detectó que existían diferencias significativas en dos de las principales áreas de la empresa, por lo que la Dirección de Recursos Humanos tuvo la necesidad e inquietud de conocer a fondo la manera en que el estilo de liderazgo de los gerentes responsables de cada área repercute en el desempeño de sus colaboradores.

4.2 Objetivo

Identificar si existe una relación entre el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes del área de Planeación y Tránsito y el desempeño laboral del equipo de trabajo.

4.3 Hipótesis

Hipótesis de investigación

Existen diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral de empleados en función del tipo de liderazgo que ejerce su jefe

Hipótesis Nula

No existen diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral de empleados en función del tipo de liderazgo que ejerza su jefe.

4.4 Variables

Independiente: Tipo de Liderazgo

Dependiente: Evaluación de Desempeño

4.5 Población

Esta investigación se va a llevar a cabo en una empresa dedicada a la Consultoría de Transporte e Ingeniería.

Se considera como población dos áreas: el área de Planeación denominada Grupo A y el área de Tránsito conocida como grupo B, la cual cada una cuenta con 10 personas con el puesto de Líder de Proyecto. Ambos grupos con una antigüedad promedio de 1 a 3 años en el puesto.

4.6 Procedimiento

Como parte de los proyectos que tiene asignado el área de Recursos Humanos en la organización, el compromiso de cada año es aplicar y evaluar el desempeño. Recursos Humanos lanzó la campaña de comunicación a nivel de toda la organización con la finalidad de informar el periodo de duración del proceso. Programó talleres que van dirigidos a los evaluadores con la finalidad de instruirlos y capacitarlos para la aplicación del instrumento.

Mediante una noticia en la intranet Recursos Humanos envió únicamente a los evaluadores por correo electrónico la liga de acceso para la herramienta de desempeño, con el apoyo del área de sistemas, a la herramienta sólo pueden acceder los evaluadores esto con el fin de evitar malos manejos de la información por parte de los evaluados.

Es responsabilidad del evaluador hacer entrega física de la evaluación firmada con el VoBo del evaluado y evaluador al área de Recursos Humanos, con esto

Recursos Humanos aseguró que tanto el evaluado y evaluador están de acuerdo con la evaluación aplicada.

Por otro lado se pidió autorización a la Dirección de Consultoría para evaluar el liderazgo a dos gerentes de área y la colaboración del Director de Consultoría para platicar con él sobre la opinión que tiene de éstos dos gerentes en la parte de liderazgo con sus subordinados.

Se aplicó de manera individual el test MOSS a los dos gerentes explicándoles el fin de la evaluación y asegurando que las respuestas no serían mostradas a sus jefes por lo que no deberían temer de responder honestamente.

Se analizó la evaluación de desempeño para determinar el porcentaje de cumplimiento de los líderes de proyecto con respecto al perfil del puesto así como el liderazgo de los gerentes.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

De acuerdo a la evaluación de desempeño que se aplicó a los 10 líderes de proyecto del grupo A del área de planeación y a los 10 líderes de proyecto del grupo B del área de tránsito, a continuación se muestran los datos obtenidos de las dos áreas:

Grupo A PLANEACION		Objetivos 2009					Competencias																			Resultado Global	
		% de Cumplimiento					Grado de Dominio																				
No mbr e	Antig üeda en el puest o	Obj etiv o 1	Obj etiv o 2	Obj etiv o 3	Suma cumpli miento	% de Cumpli miento de Objeti vos	Lide razgo	Capa cidad de Dele gación	Inteli genci a emocional	Tra baj o en equip o	Adapt abilida d	Persev eranci a	Nor mas de tra baj o	Ate nció n al det alle	Plane ació n y organ izació n	Comu nicaci ón	Enf oque al cliente	Nego ciació n	Inicia tiva/ Antici pació n	Análi sis de prob lemas	Cali dad de decisi ón	Respon sabilida d	Per fil de la per son a	Per fil del pue sto	% de Cumpli miento de Comp etenci as	% de Cumpli miento Total Objeti vo + Comp etenci as	Escala de Califi cación
Suje to 1	De 3 años a 6 años	70	0	80	150	50.00	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	49	50	98.00	69.20	Nece sita mejo rar
Suje to 2	De 3 años a 6 años	100	100	100	300	100.00	3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	50	50	100.00	100.00	Capa z y efecti vo
Suje to 3	De 1 año a 3 años	90	70	80	240	80.00	2	3	4	3	5	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	5	54	50	108.00	91.20	Capa z y efecti vo
Suje to 4	Men os de un año	100	60	100	260	86.67	3	3	3	4	4	5	2	5	3	5	3	3	4	3	3	5	58	50	116.00	98.40	Capa z y efecti vo
Suje to 5	De 1 año a 3 años	70	100	60	230	76.67	2	3	3	2	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	43	50	86.00	80.40	Nece sita mejo rar
Suje to 6	Men os de un año	50	80	30	160	53.33	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	40	50	80.00	64.00	Insufi cient e
Suje to 7	Men os de un año	100	100	100	300	100.00	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	51	50	102.00	100.80	Capa z y efecti vo
Suje to 8	De 3 años a 6 años	30	100	30	160	53.33	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	49	50	98.00	71.20	Nece sita mejo rar
Suje to 9	Men os de un año	100	70	100	270	90.00	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	48	50	96.00	92.40	Capa z y efecti vo
Suje to 10	De 1 año a 3 años	100	100	80	280	93.33	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	51	50	102.00	96.80	Capa z y efecti vo

Res ulta d

78.33

98.60 86.44 mejo rar

Grupo B TRANSITO		Objetivos 2009					Competencias																			Resultado Global	
		% de Cumplimiento					Grado de Dominio																				
No mbr e	Antig üeda den el puest o	Obj etiv o 1	Obj etiv o 2	Obj etiv o 3	Suma cumpli mient o	% de Cumpli mient o de Objeti vos	Lide razg o	Capa cidad de Dele gació n	Inteli genci a emoc ional	Tra baj o en eq uip o	Adapt abilida d	Persev eranci a	Nor mas de tra baj o	Ate nció n al det alle	Plane ación y organi zació n	Comu nicaci ón	Enf oqu e al clie nte	Nego ciació n	Inicia tiva/ Antici paci ón	Análi sis de prob lema s	Cali dad de decisi ón	Respon sabilida d	Per fil de la per sona	Per fil del pu est o	% de Cumpli mient o de Comp etenci as	% de Cumpli mient o Total Objeti vo + Comp etenci as	Esca la de Califi cació n
Suje to 1	De 1 año a 3 años	70	80	70	220	73.33	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	61	50	122.00	92.80	Capa z y efecti vo
Suje to 2	De 1 año a 3 años	70	100	100	270	90.00	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	50	50	100.00	94.00	Capa z y efecti vo
Suje to 3	De 3 años a 6 años	80	100	90	270	90.00	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	58	50	116.00	100.40	Capa z y efecti vo
Suje to 4	De 1 año a 3 años	80	100	100	280	93.33	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	53	50	106.00	98.40	Capa z y efecti vo
Suje to 5	De 1 año a 3 años	70	90	100	260	86.67	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	59	50	118.00	99.20	Capa z y efecti vo
Suje to 6	De 1 año a 3 años	90	100	0	190	63.33	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	4	50	50	100.00	78.00	Nece sita mejo rar
Suje to 7	De 3 años a 6 años	80	70	100	250	83.33	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	50	50	100.00	90.00	Nece sita mejo rar
Suje to 8	De 3 años a 6 años	100	80	80	260	86.67	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	46	50	92.00	88.80	Nece sita mejo rar
Suje to 9	Men os de un año	100	70	80	250	83.33	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	48	50	96.00	88.40	Nece sita mejo rar
Suje to 10	De 1 año a 3 años	100	100	20	220	73.33	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	59	50	118.00	91.20	Capa z y efecti vo

Res
ulta

83.33

106.80

92.12

Capa
z

Como podemos observar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del grupo B fue del 83.33% mientras que del grupo A su porcentaje de cumplimiento fue del 78.33%, considerando esta variable comenzamos a ver una diferencia en los porcentaje considerando únicamente el logro de objetivos.

De igual manera en la parte de cumplimiento en cuanto a las competencias, el grupo B tuvo un cumplimiento del 106% mientras que el Grupo A su porcentaje de cumplimiento fue del 98.60%.

Como se mencionó en el procedimiento los objetivos tienen un valor del 60% y las competencias del 40%; ahora veamos el resultado obtenido considerando el porcentaje global tomando en cuenta objetivos+ competencias:

Podemos observar que el porcentaje de cumplimiento ya considerando objetivos + competencias del Grupo B fue del 92.12%, en la escala de calificación significa que el desempeño general del Grupo B es Capaz y Efectivo; mientras que en el Grupo A el porcentaje de cumplimiento ya considerando objetivos + competencias fue del 86.44% lo que quiere decir que el desempeño de este grupo necesita mejorar.

De manera global podemos ver que efectivamente hay una diferencia en el desempeño del Grupo A con respecto al desempeño del Grupo B, sin embargo es de vital importancia analizar a detalle las diferencias con respecto a las variables que se consideraron para esta evaluación e identificar si estas diferencias son significativas estadísticamente.

Por lo anterior con la finalidad de comparar las variables del grupo A y grupo B, en la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtuvieron de la prueba estadística T de Student, observaremos y analizaremos cuales son las variables que posiblemente influyen de manera significativa en el desempeño laboral con respecto a los dos grupos.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper		
Pair 1	LIDERAZGO - LIDERAZGO2	.70000	.94868	.30000	.02135	1.37865	2.333	.045
Pair 2	DELEGACION - DELEGACION2	.20000	.63246	.20000	-.25243	.65243	1.000	.343
Pair 3	INTELIGENCIAEMOCIONAL - INTELIGENCIAEMOCIONAL2	.40000	.69921	.22111	-.10018	.90018	1.809	.104
Pair 4	TRABAJOEQUIPO - TRABAJOEQUIPO2	.10000	.73786	.23333	-.42784	.62784	.429	.678
Pair 5	ADAPTABILIDAD - ADAPTABILIDAD2	.10000	.56765	.17951	-.30607	.50607	.557	.591
Pair 6	PERSEVERANCIA - PERSEVERANCIA2	-.40000	1.34990	.42687	-1.36566	.56566	-.937	.373
Pair 7	NORMASTRABAJO - NORMASTRABAJO2	.60000	.84327	.26667	-.00324	1.20324	2.250	.051
Pair 8	ATENCIONDETALLE - ATENCIONDETALLE2	.40000	1.50555	.47610	-.67700	1.47700	.840	.423
Pair 9	PLANEACION - PLANEACION2	.40000	.96609	.30551	-.29110	1.09110	1.309	.223
Pair 10	COMUNICACION - COMUNICACION2	.00000	.94281	.29814	-.67444	.67444	.000	1.000
Pair 11	ENFOQUECLIENTE - ENFOQUECLIENTE2	.30000	.48305	.15275	-.04555	.64555	1.964	.081
Pair 12	NEGOCIACION - NEGOCIACION2	.30000	.94868	.30000	-.37865	.97865	1.000	.343
Pair 13	INICIATIVA - INICIATIVA2	.10000	.99443	.31447	-.61137	.81137	.318	.758
Pair 14	ANALISISPROBLEMAS - ANALISISPROBLEMAS2	.60000	.69921	.22111	.09982	1.10018	2.714	.024
Pair 15	CALIDADDECISION - CALIDADDECISION2	.40000	.96609	.30551	-.29110	1.09110	1.309	.223
Pair 16	RESPONSABILIDAD - RESPONSABILIDAD2	-.10000	1.10050	.34801	-.88725	.68725	-.287	.780
Pair 17	OBJ1 - OBJETIVO1	3.00000	30.20302	9.55103	-18.60594	24.60594	.314	.761
Pair 18	OBJ2 - OBJETIVO2	11.00000	32.47221	10.26861	-12.22922	34.22922	1.071	.312
Pair 19	OBJ3 - OBJETIVO3	-2.00000	31.90263	10.08850	-24.82177	20.82177	-.198	.847

Comparando los resultados de la T calculada con la T de tablas obtuvimos los siguientes datos:

Competencias	T tablas	T calculada	Hipótesis de investigación
Liderazgo	1.73	2.333	aceptada
Capacidad de Delegación	1.73	1.000	rechazada
Inteligencia emocional	1.73	1.809	aceptada
Trabajo en equipo	1.73	0.429	rechazada
Adaptabilidad	1.73	0.557	rechazada
Perseverancia	1.73	-0.937	rechazada
Normas de trabajo	1.73	2.250	aceptada
Atención al detalle	1.73	0.840	rechazada
Planeación y organización	1.73	1.309	rechazada
Comunicación	1.73	0.000	rechazada
Enfoque al cliente	1.73	1.964	aceptada
Negociación	1.73	1.000	rechazada
Iniciativa/ Anticipación	1.73	0.318	rechazada
Análisis de problemas	1.73	2.714	aceptada
Calidad de decisión	1.73	1.309	rechazada
Responsabilidad	1.73	-0.287	rechazada

Por lo anterior podemos observar que hay varias diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral, lo cual puede atribuirse al tipo de liderazgo que se ejerce.

A continuación analicemos el por qué atribuyo que estas diferencias se deban al tipo de liderazgo.

Como primer variable tenemos el liderazgo del grupo A comparándolo con el grupo B, podemos observar que existe una diferencia significativa que probablemente influye en el desempeño laboral, ya que el Grupo A muestra un liderazgo por debajo con respecto al Grupo B y es que el Grupo B muestra la habilidad de motivar, desarrollar y dar retroalimentación a los colaboradores así como la habilidad de planear, guiar, desarrollar y dar seguimiento, haciendo

productivos los recursos de la empresa. Así mismo establece claramente lineamientos, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos y tener la capacidad de defender creencias, ideas y propuestas, maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad de largo plazo.; mientras que el Grupo A tiende sólo a ejecutar la agenda establecida en tiempo y con calidad, su liderazgo se muestra técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, muestra la apertura para recibir retroalimentación y aplicarla para su crecimiento laboral y personal.

Otra de las variables que posiblemente esté influyendo en el desempeño laboral es la inteligencia emocional, encontramos que la inteligencia emocional del Grupo B es significativa con respecto al Grupo A, ya que los líderes de proyecto del área de Tránsito son personas que muestran mayor capacidad de un control emocional teniendo un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental para seguir actuando con eficacia en situaciones de cambio, presión, de desacuerdo y diversidad, mientras que el Grupo A muestra un deterioro en su capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, serenidad y dominio en todas las circunstancias. Valora la crítica pero se le dificulta modificar su actuar. Suele desmoralizarse frente a obstáculos o dificultades y su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo. El grupo A puede llegar a abandonar sus ideas y adoptar otros puntos de vista. Sus explicaciones ponen en evidencia sus propios errores y sus causas.

Así mismo podemos observar que las normas de trabajo arrojan una posible diferencia significativa para el desempeño laboral satisfactorio, las normas de trabajo que sigue el Grupo B muestran tener mayor capacidad para comprender, transmitir y respetar las reglas de trabajo establecidas así como apegarse a normas previamente constituidas, mediante procedimientos estandarizados dentro de su área de influencia; mientras que la capacidad del grupo A para seguir normas de trabajo tiende a estar por debajo, ya que muestran un bajo entendimiento de los estándares de la empresa y no actúan dentro de los límites

previamente concebidos. Este grupo muestra un claro entendimiento de los estándares de la empresa, se apega a las normas previamente establecidas sin embargo deja a un lado el diseño, la transmisión y modelación de las normas y políticas de trabajo previamente establecidas y a partir de ahí poder accionar dentro de su zona de compromiso, buscando la mejora continua de su área y de la empresa.

También encontramos una relación significativa entre el Grupo A y B con respecto al enfoque que se le da al cliente, los resultados reflejan que el grupo A requiere desarrollar más su capacidad de demostrar actitud de servicio entendiendo la postura del cliente y siendo más consciente de sus necesidades para cumplirlas conforme a lineamientos y políticas de la empresa, se comunica con el cliente para asegurarse que las entregas han sido satisfactorias. Mantiene a los involucrados informados del progreso de los proyectos. Mientras que el grupo B se enfoca a descubrir las necesidades del cliente y planea cómo se van a cubrir. Involucra la habilidad de desarrollar confianza en todas las relaciones y a todos los niveles. Trabaja con una perspectiva a largo plazo en la detección de las necesidades, requerimientos o problemas de los clientes. Busca beneficios y construye opiniones independientes de los problemas creando oportunidades para lograr nuevas líneas de acción, productos u otros para la satisfacción del cliente.

Una variable significativa para un desempeño satisfactorio es el análisis de problemas, encontramos que esta competencia que tiene el grupo B cuenta con la habilidad para identificar, asimilar y procesar los aspectos críticos de una situación para atender los detalles y organizar sistemáticamente las partes de un problema. Su capacidad es satisfactoria de realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades para tomar decisiones confiables. El área de tránsito tiene un buen entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones. Mientras que el Grupo A, es decir el área de planeación, sólo se basa en reunir y explorar información que puede ser relevante para la toma de decisiones, se limita a solo proponer acciones

aprendidas en el pasado para enfrentar las nuevas situaciones dejando a un lado las relaciones entre los acontecimientos y los hechos, así como las causas que ocasionaron un problema y las consecuencias de las acciones por lo que no identifica las relaciones causa-efecto complejas y no reconocer las tendencias para proyecciones a futuro.

Por otro lado hubo variables que no arrojaron una diferencia significativa con respecto al desempeño laboral y el tipo de liderazgo que se ejerce; esto lo atribuyo a que los líderes cuentan con la capacidad de delegación, una adecuada capacidad para establecer lineamientos e iniciativas de aprendizaje y formación a largo plazo. Emprenden permanentes acciones para desarrollar a la gente y proporcionan oportunidades o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades.

El liderazgo por parte de los gerentes tiende a ser significativo ya que promueven un clima de amabilidad, buena moral y cooperación entre los miembros del equipo. Promocionan y alientan la comunicación, actúan como modelo del rol en su área. Logran comprensión y compromiso grupal y demuestran superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

Otra de las variables favorables que considero y atribuyo el buen desempeño del equipo de trabajo es debido a que los líderes poseen el poder de adaptabilidad, es decir, el hecho de adaptarse inmediatamente a diferentes medios geográficos y funcionar eficazmente en cualquier contexto. La agilidad en el diseño de nuevas estrategias para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno.

Así mismo lo atribuyo al hecho de fijarse objetivos que planteen desafíos y establezcan un ambiente laboral de alta exigencia modelando con el ejemplo. Motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

Aunado al punto anterior el hecho de emprender acciones congruentes con los datos disponibles y la información enfocada al detalle para su toma de decisiones integra información proveniente de diversas fuentes, detectando tendencias y oportunidades con base en métodos, proyectando y realizando pronósticos con extrema precisión.

De igual manera atribuyo de que no haya una diferencia significativa en la planeación, ya que los líderes realizan la planeación estratégica considerando las probables condiciones futuras, así como los problemas potenciales del negocio y de su área; son capaces de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos y asignar prioridades para el logro de objetivos, así como hacer planes de contingencia en caso de un imprevisto.

Así mismo tienden a ser generadores de un ambiente que facilite la comunicación abierta, directa y oportuna entre todos los niveles de la organización. Comunican sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia comprenda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.

Otra de las causas, lo atribuyo a la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos utilizando herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación para lograr resultados efectivos cuidando y manteniendo la relación.

Anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo con la finalidad de actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elaborar planes de contingencia, así como promover ideas innovadoras con la capacidad de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.

Por último el diseño de lineamientos, modelos y acciones en la aplicación de normas y políticas de la empresa buscando siempre el desarrollo y crecimiento del negocio lo considero una atribución significativa para el buen desempeño de los colaboradores.

Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida; aspirar alcanzar el mejor resultado posible. La responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición es una de las competencias principales que considero que poseen los líderes de esta Consultoría para que el desempeño sea significativo.

Como se comentó anteriormente, estas diferencias significativas las atribuyo al tipo de liderazgo que ejerce el gerente del área en su equipo de trabajo. Como parte de esta investigación recordemos que también se evaluó el liderazgo de los gerentes responsables de cada área, obteniéndose los siguientes resultados de la prueba de Moss:

Nombre	Puesto	Antigüedad en el puesto	Valores	Nivel de Liderazgo
Gerente A	Gerente de Planeación	De 1 año a 3 años	15-16	Medio Inferior
Gerente B	Gerente de Tránsito	De 1 año a 3 años	19-20	Medio Superior

Por lo anterior el tipo de liderazgo que ejerce el Gerente A se encuentra en una rango medio inferior, lo que significa que el tipo de liderazgo que ejerce esta persona está por abajo del liderazgo que ejerce el Gerente B ya que su liderazgo se encuentra en un rango medio superior, lo que quiere decir que el Gerente B en comparación con el Gerente A es una persona con cualidades y capacidades superiores ya que contribuye con el grupo para la satisfacción de necesidades, logrando los objetivos, conociendo mejor la orientación del grupo y escogiendo las mejores soluciones.

El Gerente B tiende a lograr el éxito con eficacia y productividad creando un entorno correcto y con propósitos. Suele mejorar todos los aspectos complicados con la finalidad de que los demás puedan comprender y aprender a manejar dichas situaciones.

Así mismo suele desarrollar estrategias para lograr la visión de la empresa, suele enfocarse en los resultados y en hacer las cosas correctas. Busca poner orden cuando existe desorganización y mantener un equilibrio y estabilidad donde las cosas están bien hechas.

Mientras tanto el Gerente A tiende a demostrar su falta para conducir al grupo, ya que ejerce la supervisión sobre sus colaboradores, sin embargo deja a un lado la posición de llevar a cabo un liderazgo

En ocasiones deja a un lado su visión a futuro y mantiene una actitud negativa de que las cosas no mejorarán. También en situaciones se muestra muy insegura para tomar riesgos, ya que sus decisiones tiende a tomarlas basadas solo en la intuición dejando a un lado sus conocimientos.

De igual manera el Gerente A en comparación con el B muestra mucho la capacidad de manejar las situaciones en forma realista tratando de conocer y entender cada vez mejor su entorno de tal forma que pueda tener una medición del grado de éxito o fracaso que se tiene.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación permitieron identificar que efectivamente existe relación entre el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes del área de Planeación y Tránsito y el desempeño laboral de cada uno de sus equipos de trabajo.

Ello se pudo comprobar a partir de observar en los resultados que si existen diferencias significativas entre el desempeño laboral de los empleados, relacionado con el tipo de liderazgo que ejerce el gerente de área.

Lo anterior partió de identificar que cada Gerente obtuvo diferente rango en la prueba de liderazgo, así el Gerente B obtuvo un mejor rango en su liderazgo que el Gerente A.

En este sentido, como se apreció en los resultados, el Gerente B es una persona que tiende a acercarse más a su equipo de trabajo, le da importancia a las relaciones que mantiene con su equipo de trabajo basándolo en una claridad y una responsabilidad por el desempeño eficaz. Así mismo se preocupa y se ocupa en obtener un trabajo productivo de todo su equipo, buscando el logro de los objetivos que tiene el área en común.

Mientras que el Gerente A mantiene la responsabilidad para que la empresa alcance sus objetivos, se dirige mediante objetivos y autocontrol con el fin de crear un espíritu de desempeño y colaboración hacia los demás. Por lo anterior, requiere reforzar su influencia y poder sobre los colaboradores pero sin lograr una posición de dirección formal.

El gerente A se encarga de conducir al grupo, ejercer la supervisión sobre sus colaboradores, sin embargo le falta poner mayor énfasis en la posición de llevar a cabo un liderazgo.

Este resultado se confirma con la información obtenida en la entrevista que se tuvo con el Director del área de Consultoría, con la finalidad de conocer cuál es su opinión y comentarios acerca del liderazgo que ejercen sus gerentes en las dos áreas.

Efectivamente coincidieron los comentarios que dio el Director de Consultoría acerca del liderazgo, para él es más efectivo el liderazgo que ejerce Gerente B en comparación con el liderazgo del Gerente A.

Estos hallazgos coinciden con lo que menciona O'Donell, (1983) en cuanto a que el liderazgo es "la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta en común" ya que el Gerente B mostró contar con mayor capacidad para influir sobre su equipo de trabajo con el fin de unirse y lograr el objetivo común. A diferencia del Gerente A mostró mayor preocupación por la forma en cómo va a ejecutar las tareas en la organización y en las aptitudes que necesita para ser un gerente más efectivo.

Así mismo se puede concluir que el liderazgo es una relación donde existe una influencia por parte del líder, quien moviliza las capacidades de los integrantes de un grupo y logra de manera efectiva cumplir con los objetivos.

Como se vio en el primer capítulo, las diferentes teorías y/o estilos del liderazgo, cada teoría nos da su punto de vista de la forma de cómo una persona va adquiriendo la habilidad del liderazgo, en lo particular en esta investigación, y una vez concluida, se comparte más la teoría de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard quienes hablan de la Teoría situacional. La cual nos habla de los cuatro estilos de liderazgo basándose en la relación entre el administrador y el subordinado, la cual pasa por 4 fases a medida que los subordinados se desarrollan y van madurando en el trabajo; esto da como resultado que el administrador modifique su estilo en cada fase.

Recordemos que estos 4 estilos están formados por la combinación de dos actitudes básicas que puede asumir el directivo en su papel de líder. La primera es un comportamiento rector donde el líder busca estructurar, controlar y supervisar.

La segunda es el comportamiento seguidor o de apoyo, donde el líder elogia, escucha y da facilidades.

Retomando el punto anterior, el liderazgo que muestran los dos gerentes de la Consultoría, tiende a seguir este estilo de liderazgo, ya que asumen el papel de líder buscando estructurar, controlar y supervisar, así mismo escuchar y dar mejores facilidades, sin embargo el Gerente B muestra mayores habilidades en comparación con el Gerente A. En lo que respecta el Gerente B brinda la confianza y seguridad a sus colaboradores para que ellos tengan la responsabilidad de tomar decisiones y así mismo puedan resolver problemas que se les presentan en el día a día. Así mismo traspasa las responsabilidades de las decisiones cotidianas. Se caracteriza por mostrarse como una persona que brinda poca orientación a la productividad enfocándose más a la toma de decisiones por parte de su equipo de trabajo.

Mientras que el Gerente A apoya los esfuerzos de sus colaboradores, escucha y da las facilidades para el cumplimiento de las tareas. Su comunicación tiende a ser bilateral sin embargo la facilidad para la toma de decisiones aún no se da por completo con todos los miembros del equipo, tiende a enfocarse a apoyar y ayudar al equipo de trabajo.

Un factor importante que influye para este tipo de liderazgo, con características definidas por la teoría situacional, radica en la cultura de la empresa. Esta exige que el tipo de liderazgo sea dinámico y flexible; por lo anterior, si los líderes son flexibles en su liderazgo éste será eficaz, así es como lo plantea y lo recomienda la teoría situacional.

Otro de los elementos sustanciales de esta investigación es acerca del perfil de un líder. Para ello retomando lo propuesto por Gilbert W. Fairholm (1994), en cuanto a que si un líder no gana la confianza de sus colaboradores posiblemente no ejercerá ningún tipo de liderazgo sobre ellos, y completamente de acuerdo con la opinión, ya que el liderazgo se gana a través de la confianza que se le dé a la gente y para tener la confianza de la gente el líder necesita acercarse a ellos y transmitirles su creencia, valores, conocimiento, así como éxitos y fracasos.

En este sentido, es importante reconocer que, en la actualidad es sumamente necesario que las empresas sean manejadas por Directores y Gerentes que no sólo busquen su satisfacción y desarrollo personal, sino que, además de conseguir esto, tengan un liderazgo efectivo, la capacidad de dirigir, comprender, persuadir y motivar a sus colaboradores para que en conjunto logren los objetivos de la empresa contribuyendo al crecimiento y desarrollo.

Así, las organizaciones buscan personas con características naturales, conocimientos y experiencias que puedan influenciar a los demás de forma positiva obteniendo resultados esperados permitiéndole a la organización y sus colaboradores un desarrollo.

Por ello se requiere líderes efectivos que comprendan la importancia de satisfacer las necesidades y el desarrollo de las personas que forman parte de una empresa con el logro de los objetivos organizacionales y competitividad de la organización

Por otro lado, en cuanto a la evaluación de desempeño, variable relacionada en este estudio con el tipo de liderazgo, cabe señalar, como establece Idalberto Chiavenato (2002), es un proceso que llevan a cabo las organizaciones con el fin de revisar la productividad

Para funcionar de manera adecuada, esta evaluación debe analizar las funciones de los puestos, contar con un sistema de medición que pueda comparar el desempeño con estándares y, por último, llevar la administración del sistema de evaluación.

Considerando estos requisitos, puede decirse que la evaluación de desempeño llevada a cabo en esta investigación, se llevó a cabo de manera satisfactoria, ya que se contó con el perfil y la descripción de puesto del Líder de Proyecto, así mismo el sistema de medición consistió en una herramienta que dio un dato cuantitativo acerca del cumplimiento de objetivos así como de las competencias; el último punto que menciona Chiavenato, administrar el sistema de evaluación, con respecto a este punto se propone que sea cubierta mediante un seguimiento de los resultados obtenidos a través de una detección de necesidades (DNC).

Cabe indicar que método que se utilizó en esta investigación para evaluar el desempeño fue la técnica que definió Drucker (1954) como Administración por objetivos (APO), que en la actualidad es conocida como Evaluación participativa por Objetivos (EPPO), la cual está orientada al desempeño hacia objetivos fijados, así mismo ofrece el mayor número de recursos para dar seguimiento con mediciones adecuadas que permitan comparar y ofrecer una retroalimentación y evaluación constante.

Así, puede reconocerse que, la herramienta utilizada para esta investigación permitió que se pudieran definir objetivos, lo cual es un paso importante para esclarecer las expectativas del colaborador. Otro punto importante, además de establecer objetivos, es que el colaborador estuvo de acuerdo con el establecimiento de los objetivos, lo cual permite generar un compromiso por parte del colaborador con la organización.

Sin embargo no fue suficiente el compromiso de los colaboradores, para que la evaluación funcionara, fue importante relacionar las actividades que el colaborador debió de cumplir y generar estándares de desempeño donde se hizo una descripción de los resultados u objetivos que debió alcanzar, para posteriormente evaluar el desempeño.

Así, como se señalaba previamente, esta medición de evaluación de desempeño permitió identificar diferencias significativas entre los colaboradores adscritos a diferentes tipos de gerentes

Finalmente, cabe mencionar que esta investigación tuvo algunas limitantes para su desarrollo, una de ellas fue contar con solo dos áreas de la organización, conformadas por 10 empleados. Otra de las limitantes fue que la herramienta de evaluación de desempeño está personalizada a las necesidades de la organización. Estas condicionantes impiden poder generalizar los hallazgos a otro tipo de población

Como sugerencia para futuras investigación, sería viable que se pudiera redefinir objetivos y de esta manera se estaría cumpliendo con un ciclo, tal como lo menciona la técnica EPPO, es decir, definir objetivos, desarrollar estándares de desempeño, evaluar el desempeño y definir objetivos nuevamente. Recordemos que la técnica EPPO es un evento y no un proceso.

Así mismo la DNC es una propuesta para continuar con esta investigación o realizar otros estudios, ya que de los resultados que se obtuvieran de esa investigación sería relevante llevar a cabo un programa de capacitación donde se trabaje con el liderazgo de los Gerentes A y B y posteriormente con el de todos los gerentes, así mismo en un tiempo no menor a seis meses, volver a evaluar el estilo de liderazgo en relación al desempeño laboral de cada grupo.

Esta investigación da la pauta para estudiar algunos otros factores distintos que pudieran estar influyendo en el desempeño de los colaboradores, tales como son la motivación, el clima organizacional, el trabajo en equipo, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Heredia Espinosa, Víctor. (1999) "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". 5ª edición. México, Trillas.

Carrillo Pardo, Mónica. (1997) "Estudio del Liderazgo ejercido en una compañía china establecida en los Estados Unidos". México, Tesis UNAM.

Chávez Núñez, Yessica Ángeles. (2007). "Medición del nivel de motivación y la relación de ésta con el desempeño laboral". México, Tesis UNISAL

Chiavenato, Idalberto. (2002). "Gestión del Talento Humano". El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 1ª edición. Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1998). "Recursos Humanos", edición compacta. Sao Paulo, Atlas.

Herrera Castro, M. A. (2001). "Un estilo de liderazgo efectivo para una Institución basada en el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard" 1ª edición. México, Tesis UNAM

Jaime A Grados, Otto Beutelspacher, Marco Antonio Castro. (2002). "Calificación de Méritos". Evaluación de competencias laborales. 5ª edición. México, Trillas.

Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2002). "Liderazgo". México, Thomson.

Morales Guzmán, Gabriela. (2010) "Relación entre Clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental". México, Tesis UNISAL.

Torres Sánchez, Adriana. (1997). "Importancia del Liderazgo en la cumbre de las organizaciones actuales" 1ª edición. México. Tesis UNAM.