



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
INCORPORADA A LA UNAM. CLAVE 8183-25

**ACTITUD DE COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL OPERATIVO DENTRO DE LA
ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
TOVAR FIGUEROA BEATRIZ ADRIANA**

ASESOR: MTRO. JORGE ROA MENDOZA

TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO 2012



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.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

*Cuando quieres algo,
todo el universo conspira para que realices tu deseo.*

Paulo Coelho

Cuando empecé a elaborar la dedicatoria y agradecimientos de mi tesis recordé todos aquellos momentos que pase para su realización, es como activar una película en donde vi todos esos instantes desde que la inicié hasta que la culminé. ¿Por qué menciono esto?, porque dentro de esta película están varios personajes que significaron mucho para mí, los cuales fueron pilares fundamentales en el desarrollo de mi tesis y de toda mi carrera universitaria.

A mi papás (José Luis y Beatriz), que otra cosa pudiera pedir si lo mejor que me sucedió es tenerlos como mis padres, a ti papá que siempre has sido congruente con lo piensas, dices y haces, con tu más infinito y grande amor con ese ♪ “...hermoso cariño que dios ha mandado no más para mi...” ♪ ;) el cual es completamente desinteresado y auténticamente puro. A ti mamá que me has cuidado y procurado, que me has mostrado que el ser madre es una gran reto a ti que ♪ “...eres la gema que dios, convirtiera en mujer para bien de mi vida, mujer consentida...” ♪ No puedo decir otra cosa más, que los respeto y les doy las gracias por confiar en mí y así como esta tesis me la debía a mí misma, también se las debía y aquí la tienen.

A mi hermano Pepe, “carnalito” tú me conoces bastante y has sido pieza clave para que mi “intensidad” (jajá) la maneje de mejor forma. Sabes, es un orgullo ser tu hermana tú me has demostrado que cuando más en contra tengas las circunstancias en uno esta salir adelante (me ganaste desde hace mucho con ese título y que increíble) sigue adelante ¡tú puedes! Eres muy inteligente y excelente diseñador... ¿¡¡que no!!!? ☺

LOS AMO!

Agradezco de manera muy sincera a mi asesor Jorge Roa, ¡el buen Roa!, sobre todo por la paciencia y el gran ser humano que eres, logramos hacer un gran equipo para concluir mi tesis ya que dedicaste tu tiempo y esfuerzo a que la tuviéramos, cuando más complicado yo podía ver el tema tú te preocupaste y ocupaste para que las cosas salieran, me diste la atención y el apoyo para lograrlo, agradezco tu compromiso para con esta investigación.

A Lourdes Corona, mi primera asesora, ¡Lulú! Sabes que te estimo y que deseo que este logro lo sientas también tuyo, aportaste mucho para mi formación académica y me demostraste que eres una gran persona en quién puedo confiar y contar como una amiga.

A mis profesores Lalo Mendoza y Chucho Estrada, agradezco el apoyo para la revisión final de esta investigación, son un ejemplo a seguir para continuar mi carrera profesional donde pondré muy en alto la formación recibida.

RESUMEN

Un gran reto que enfrentan las organizaciones es lograr un personal comprometido con los objetivos de la organización, donde el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores juegan un papel predominante. El primero, para contar con un personal que quiera, sienta, y ame el seguir trabajando en y por la organización. Y el segundo, porque la calidad total y la excelencia forman parte del lenguaje en las organizaciones, aspectos en donde se requiere de un buen desempeño. En esta tesis se encontró una correlación aunque no significativa entre compromiso afectivo y desempeño de los colaboradores a nivel operativo de NA-AT Technologies (consultoría en Tecnologías de la información). Para medir el grado de y tipo de compromiso organizacional se adoptó el modelo Allen y Meller y para medir el desempeño laboral, se aplicó la Escala Gráfica de Calificación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO 1	
GLOBALIZACIÓN	
1.1 Historia de la Psicología Organizacional	6
1.2 Historia de la Globalización	8
1.3 Concepto de Globalización	12
1.4 Globalización en México	12
1.5 Globalización en la Práctica del Psicólogo Organizacional	15
CAPÍTULO 2	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
a. Antecedentes	19
b. Concepto de Compromiso Organizacional	21
c. El Compromiso en el Trabajo y la Identificación con la Organización	21
d. Modelo de los Tres Componentes de Allen y Meyer	23
e. Importancia y Beneficios del Compromiso Organizacional	25
CAPÍTULO 3	
DESEMPEÑO LABORAL	
a. Antecedentes	28
b. Concepto de Desempeño Laboral	33
c. Evaluación de desempeño	35
d. Tipos de Evaluaciones	35
3.4.1 Evaluación de Escala Gráfica de Calificación	48
e. Objetivos de la Evaluación	51
f. Oposición a la Evaluación del Desempeño	53

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

4.1 Relevancia y pertenencia del estudio	55
4.1.1 Generalidades y variables	63
4.2 Método	65
4.3 Objetivos e hipótesis	65
4.3.1 Datos estadísticos	66
4.3.2 Selección de población	67
4.3.3 Instrumentos	67

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 Descripción	75
5.2 Análisis	82

6. DISCUSIÓN	85
--------------	----

7. CONCLUSIONES	87
-----------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS	90
---	----

ANEXOS	94
--------	----

ANEXO 1. Instrumento de Evaluación de Escala Gráfica de Calificación

Anexo 2. Instrumento de los 3 componentes de Allen y Meyer (Compromiso Organizacional)

INTRODUCCIÓN

Una de las actitudes que singularizan la socialización del recién llegado en la organización es su compromiso organizacional (Hulin, 1991). “Un compromiso es una actitud o acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona”

Esta actitud ha adquirido gran importancia en el campo de las organizaciones porque canaliza el impacto de factores cognitivos, motivacionales, afectivos y estructurales en la comprensión y en la predicción de las experiencias pre-laborales y de las conductas laborales (desempeño de tareas, ausentismo del trabajo, abandono de la empresa, conductas prosociales y de lealtad).

El compromiso expresa la lealtad del empleado a la organización, por lo cual se ha empezado a cuestionar su importancia.

Algunos investigadores piensan que la preeminencia atribuida a la actitud de compromiso se debe a que es más consistente que la satisfacción laboral, de cara a explicar el comportamiento (Bateman y Straster, 1984; Mottaz, 1986; Mowday y cols., 1982; O’Reilly y Chatman, 1986).

El compromiso también se caracteriza por haber sido conceptualizado y operacionalizado de forma ambigua y poco consensuada. En ocasiones ha sido difícil distinguir este término de otro tipo de compromisos, por ejemplo el compromiso con la carrera, de la implicación en el trabajo.

Actitudes junto a las cuales conforma el compromiso laboral. De ahí que la investigación que ha analizado esta temática ha recibido calificativos como “saludablemente ecléctica” o “fragmentación esquizofrénica”. (O’Reilly y Chatman, 1986, Meyer y Allen, 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993).

Teniendo en cuenta estos comentarios generales el concepto de compromiso aquí manejado refleja el intento de superar la confusión conceptual señalada y pretende desarrollar una nueva dirección en su comprensión, al integrar en él los supuestos de la literatura sobre compromiso-especialmente algunas de las aportaciones de Mowday y cols. (1982)- y los principios de la teoría social cognitiva. Existe una extensa discusión sobre lo que se considera o no compromiso y sobre sus diversos componentes.

Particularmente, se acentúa el papel desempeñado por la necesidad personal de lograr autoconocimiento (obtenido de la búsqueda de metas que impliquen esfuerzo y desafío) en la constitución del compromiso con la empresa.

Se considera que la identificación del empleado con la organización está motivada por el autoconocimiento, pues para conocerse a sí mismo se compara con los demás miembros y representantes de la organización. Asimismo, esta perspectiva separa la cognición afectivo-normativa de la aceptación de compromiso de la propia conducta de compromiso.

Mowday y cols. 1982 (citado por Vega Rodríguez Maria Teresa, 1998) El estado psicológico de “estar comprometido con la organización” describe el efecto que se forma de la evaluación personal de la relación establecida con la organización y de la autoevaluación de las experiencias en el logro de metas organizacionales.

Representa una actitud activa, al atender a la responsabilidad y deseo personales de trabajar para la organización. Desempeña, así, un rol relevante en la conducta laboral entendida como las contribuciones individuales al bienestar de la organización y, por ende, al bienestar personal, puesto que implica que el novel realizará aquellos comportamientos que contribuyan al logro de las metas de la organización.

El compromiso de un nuevo empleado es más probable que se desarrolle si la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo y la responsabilidad personales de forma justa. De aquí que Dessler (1993) afirme:

“los empleados llegan a estar comprometidos porque saben que sus organizaciones están comprometidas con ellos”.

Esto es, el compromiso surge de crear un sentimiento de pertenencia en un entorno de respeto y confianza; este sentimiento hace que el novel participante en las decisiones que atañen a su trabajo, comparta el éxito de sus esfuerzos y se enorgullezca de la organización para la que trabaja y de las contribuciones que aporta en ella.

El compromiso tiene connotaciones motivacionales (y, por lo tanto, instrumentales), puesto que refuerza el desempeño futuro y motiva al empleado a continuar siendo miembro de la empresa (Mowday y cols. 1982).

Al ser la conducta laboral propositiva e instrumental, el empleado busca lograr metas y satisfacer necesidades. En este sentido, aquellos que poseen un nivel de compromiso alto identifican las metas de la organización como propias y reportan mayor motivación intrínseca (esfuerzo, persistencia) para lograrlas, aunque no anticipen refuerzos contingentes (Bandura, 1987; DeCotiis y Summers, 1987).

O sea, si la persona percibe reto en la ejecución de las tareas y prevé el logro de las distintas metas, una vez alcanzadas obtendrá satisfacción y realización personal- puesto que dicho logro le informa de su competencia personal- y se sentirá más responsable de las consecuencias derivadas, lo cual repercutiría positivamente en el compromiso. Esto indica que la persona está motivada por el conocimiento que tiene- y que desea tener- de sí misma.

Ahora bien, la naturaleza de la meta no afecta una vez que el individuo está implicado en su logro, es la auto implicación la que determina la fuerza del compromiso para perseguir las metas de la organización. Pero, por supuesto, si el trabajador busca alcanzar metas personales con su participación en la organización, en la medida en que coincidan con las organizacionales es más probable el compromiso.

Asimismo, para que se desarrolle el compromiso con la organización las metas deben estar en consonancia con las capacidades percibidas por la persona, puesto que la meta en sí no influye y sí la autosatisfacción que se deriva de la autovaloración de su logro. Por ello si las capacidades que se requieren para lograr las metas son superiores a las poseídas por el empleado, la autovaloración se verá negativamente afectada por la meta.

El origen relacional del compromiso denota su carácter dinámico, además de la cualidad de la interacción empleado-organización. El compromiso es consecuencia de la mutua aceptación trabajador-organización durante la socialización. De ahí que la estabilidad del compromiso dependa de la valoración que el empleado haga de los contactos personales iniciales con la organización (previos a su incorporación) y de las experiencias posteriores como miembro (Katar y Tan, 1994).

Las influencias organizacionales y personales que actúan en el trabajador originan cambio en el compromiso. Cambio que reproduce la estrategia de ajuste individual, esto es, el cambio en el nivel de actitud es el resultado de ajuste del empleado al contexto de trabajo (Morrison 1993). De esto se infiere que un compromiso rígido y pasivo no enriquece ni a la organización ni al trabajador, puesto que dificulta el ajuste a las circunstancias inestables que pueden tener lugar en la organización.

Por lo tanto, aquellas personas con un nivel de compromiso alto suelen seleccionar los aspectos positivos y gratificantes de sus experiencias laborales y minimizar los inconvenientes con los que se ha topado.

Por otro lado, realmente las organizaciones que utilizan el método de Escala de Gráfica de Calificación como técnica de evaluación de desempeño laboral, han desarrollado maneras sofisticadas de medir su éxito como entidades corporativas a través de los logros de los departamentos, de los equipos y la de los individuos, en áreas tales como compromiso, comunicación, relaciones interpersonales, servicio al cliente, liderazgo y estilo gerencial, filosofía gerencial, motivación, desempeño en equipos de trabajo, desempeño en ventas, etc., y al mismo tiempo no perder de vista los objetivos a los que están dispuestos a llegar en términos de producción, ventas, cuota de mercado, retorno del capital y beneficios obtenidos a través de proporcionar con eficiencia y eficacia los servicios pactados.

También deja en claro cual es la visión que tienen los clientes de cómo se consiguieron los resultados, cómo se comportan los miembros de los equipos al intentarlo y con qué imagen se quedan los clientes con toda esta secuencia de pasos. El buen desempeño laboral requiere tanto de motivación como capacidad. Las restricciones organizacionales, como la capacitación inadecuada, pueden interferir con el buen desempeño.

C A P Í T U L O 1

GLOBALIZACIÓN

1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Antecedentes

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cual es el origen y el campo de estudios de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es

preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

Concepto de Psicología Organizacional

Zepeda (1999) lo define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, ya través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Por lo tanto la entenderemos, como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa; mientras que la psicología industrial, tiene una perspectiva más gerencial y se orienta por la producción.

Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción y que finalmente se complementan.

Rol del Psicólogo Organizacional

A fin de llevar cabo una aceptable investigación, debemos entender cual es nuestro rol como psicólogos organizacionales, siendo este el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro en la institución o empresa en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Algunas de las funciones, van desde evaluación y selección de RR.HH., diagnóstico de necesidades de capacitación, programas de entrenamiento, programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH, etc.

1.2 HISTORIA DE LA GLOBALIZACIÓN

ANTECEDENTES

En este sentido la histórica travesía de Cristóbal Colón en 1492 no constituye en sí misma un hecho inédito, pero abrirá camino a una expansión global de la civilización europea, que conquistará y colonizará bajo su dominio la mayor parte del mundo, casi con la única excepción de China y Japón. En 1494, en el primer tratado global de la historia, España y Portugal se reparten el mundo a ser conquistado por mitades, dividiendo el mundo en dos por la línea de Tordesillas.

La inmensa transferencia de riquezas que comenzaron a fluir desde las colonias de todo el mundo hacia Europa generaron una acumulación de capital sin precedentes que dará origen a fines del siglo XVIII al sistema capitalista industrial.

En el siglo XIX se produce la primera división internacional del trabajo, básicamente asignando a Europa la producción de bienes industriales y a los países no europeos, mayoritariamente coloniales, la producción de materias primas y alimentos, guiándose por la ventaja comparativa desarrollada por Adam Smith y David Ricardo.

Durante cinco siglos masas crecientes de población europea producirán grandes migraciones hacia todos los puntos de la Tierra. En las últimas décadas del siglo

XIX y las primeras del siglo XX se produce una enorme expansión del transporte, las comunicaciones, el comercio y las inversiones internacionales.

Los capitalistas individuales europeos y norteamericanos tienden a fusionarse para originar grandes empresas de capital colectivo con mayores posibilidades de influir en los mercados: son denominadas corporaciones, trusts o sociedades anónimas. Estas corporaciones europeas y norteamericanas comienzan a instalar filiales en todo el mundo.

En 1848, Karl Marx y Friedrich Engels describen la forma en que se conforma un mercado mundial y se desarrollan vínculos de interdependencia entre las naciones, postergando las peculiaridades nacionales.

El 9 de noviembre de 1989, se produjo la caída del Muro de Berlín, abriendo camino a la implosión de la Unión Soviética en 1991 y la desaparición del bloque comunista. A partir de ese momento comenzó una nueva etapa histórica: la globalización.

SU NATURALEZA

La globalización se produce a partir de la confluencia de una compleja serie de procesos sociales, políticos, económicos y culturales.

En este escenario los factores económicos encuentran un terreno favorable para su expansión y la posibilidad de generar nuevas interrelaciones entre los mercados de todo el mundo (consumidores, trabajo, recursos naturales, inversiones financieras, etc.). Por sus características, las empresas multinacionales se encuentran en óptima situación para aprovechar el nuevo escenario.

Cabe dejar claro que la globalización no es un fenómeno mundial del todo positivo y eficaz y que si trae algunas ventajas estas no serán tan relevantes mientras el mundo siga sumido en la moral del más fuerte o, en términos más conocidos, “capitalismo salvaje”.

EN LO CULTURAL

- La homogenización que produce este fenómeno, implica una pérdida en la integridad de las culturas de los países participantes
- La oportunidad de diversificar y relacionar las costumbres
- El establecimiento tal vez de una comunicación unánime
- Las ventajas que van a ser adquiridas por las culturas más famosas y publicitadas
- Las desventajas que se traerán a las culturas menos influyentes (pero no menos importantes) en el mundo.

EN LO ECONOMICO

Se sabe que ninguno de los modos de producción precapitalistas y el capitalista mismo han servido a la humanidad como debería ser, como una sociedad de oportunidad equitativa pero también de trascendencia.

Por lo mismo se sabe también que todos los que tienen los pies en la tierra que están viviendo obligadamente en una sociedad capitalista con pequeños rezagos socialistas, y que en este capitalismo hay un principio básico y es, en el cual, el pobre es más pobre cada día en contraste con que el rico es más rico cada día.

Por todo lo anterior pueden notar de obvia visualización que mientras el mundo este sumido en sistemas de libertinaje y descontrol; o en otros de represión y resignación, nunca se llegara a por lo menos un carácter de la sociedad social ideal. Las consecuencias que se ven como las principales de la globalización en lo económico son diversas.

EN LO POLÍTICO

En lo político hay que ver que muchas personas, en especial las del pueblo raso, están de acuerdo con muchos de estos planteamientos, pues pueden pensar que lo peor de la política es la corrupción, el mal manejo de los recursos, la explotación de las masas y el interés propio que manejan cada uno de los miembros del respectivo gabinete gubernamental.

La política a lo largo del tiempo ha sido tan eficaz como los mismos modos de producción que ha tenido el mundo, por lo mismo es de esperar que la globalización sea un proceso muy conveniente para estas pocas personas que dirigen al mundo y que no ejecutan una verdadera representación de un pueblo.

Se supone que el capitalismo actual lleva a la libertad y por consiguiente a la democracia, sin embargo se podría decir claramente y con total certeza de que ningún país en todo el globo vive una verdadera era de democracia. Es importante decir todo esto con el fin de mostrar que la democracia como tal no ha sido conocida por el hombre y que cada fenómeno de integración que ocurra entre países de diferentes corrientes políticas puede ser un gran roce que culminaría con la desintegración de muchas soberanías e independencias.

1.3 CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la “sociedad en red”.

En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de la interdependencia de las naciones.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como “libre comercio”. En otras palabras “es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial”.

1.4 GLOBALIZACIÓN EN MÉXICO

La dependencia de los países entre sí no es algo nuevo. México, desde los años ochenta ha sido altamente dependiente del comercio exterior. Los movimientos libres de capital tampoco son algo nuevo en la historia, así como tampoco lo es la existencia de las empresas transnacionales.

A finales del siglo XIX existía libre movimiento de capitales y el mercado internacional estaba prácticamente dominado por la actividad de empresas internacionales.

Los números impresionantemente grandes del comercio y de las finanzas, la liberalización y desregulación de las economías, la formación de grandes bloques regionales, los nuevos estilos de producción y comercialización, apoyados en avanzada tecnología son los elementos básicos distintivos del actual proceso de globalización.

LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN EN MÉXICO

En la actualidad, México se enfrenta al reto de rearticularse a los procesos de globalización que están transformando el mundo. El desarrollo tecnológico está desplazando las formas de producción anteriores y está construyendo nuevos objetos culturales a nivel internacional.

México tiene que apropiarse de las nuevas tecnologías así como de las nuevas expresiones culturales.

En los países en desarrollo, como en el caso de América Latina, las sociedades dependen del Estado en gran medida y éste afecta directamente a las personas por medio del empleo público, de los contratos con el Estado y por el impacto de las medidas reguladoras sobre los individuos y las empresas.

Consecuentemente, los intereses sectoriales se hacen sentir de forma extremadamente fuerte y, en algunos casos en forma virulenta; por lo general resolviéndose a favor de los que tienen más poder, y no necesariamente atendiendo al bien general de la sociedad.

UNA VISIÓN DE MÉXICO EN EL SIGLO XXI

La visión de un país sirve de marco orientador para definir la dirección estratégica de mediano plazo y para establecer objetivos y metas de organización y administración de sus recursos.

Esto permite diseñar y poner en práctica las políticas, programas y proyectos de una estrategia de crecimiento, transformación, desarrollo y modernización del país.

En el siglo XXI, México deberá ser un país integrado y unido que desempeñe un papel preponderante en el área de Norteamérica, Pacífico, Centroamericana y el Caribe, y Sudamérica, e incremente su presencia en el concierto de las naciones.

La integración nacional debe ser un esfuerzo emprendedor y progresivo. México deberá ser un país donde nacionales y extranjeros disfruten visitarlo, invertir y hacer negocios en él y residir en él.

Deberá ser un país que con calidad de trabajo, excelencia organizativa y justicia contribuya a la prosperidad material y al desarrollo cultural de sus habitantes y del mundo.

Un país de ciudadanos esforzados, cultos y educados, responsables y productivos con un profundo interés por sacar adelante al país y a sus coterráneos.

Aunque desafortunadamente, México continúa mostrando las características de una sociedad poco estructurada, integrada y organizada. El crecimiento económico es escaso y su proceso de desarrollo está prácticamente estancado.

El entorno económico del país deja mucho que desear en términos de influencia en el nivel de inversiones, en su productividad y, en términos más generales, en el uso eficiente de recursos.

Esto explica en parte el hecho de que en nuestro país la globalización aunque afecta a todos no está siendo aprovechada por todos. La mayoría de la población recibe varios de los efectos negativos en tanto sólo una minoría se beneficia de los aspectos positivos de la misma.

Al dejar que una porción tan grande de la población no participe plenamente en las actividades económicas, el país está comprometiendo seriamente su capacidad productiva futura y está limitando sus posibilidades de inserción en el proceso de globalización del comercio y de las finanzas.

Por otra parte, es necesario un serio esfuerzo para readaptar las normas sociales, actitudes y formas de pensar de los mexicanos.

El desarrollo de la nación está íntimamente relacionado con los logros individuales de los ciudadanos. Por lo tanto, el desarrollo nacional debe forjarse con base en una igualdad de oportunidades, que permita a los ciudadanos perseguir y alcanzar su progreso individual y prosperidad hasta su total satisfacción y realización, a través del trabajo, la organización y la productividad.

1.5 GLOBALIZACIÓN EN LA PRÁCTICA DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.

La sociedad actual enfrenta retos para satisfacer las necesidades de la población que surgen de los múltiples intentos que la humanidad ha hecho por adaptarse a la realidad, como son la ciencia, la política, el arte y la religión, entre otras.

Un fenómeno característico de nuestro tiempo es la globalización que nos ha permitido conocer la problemática de diferentes partes del mundo sin haber estado físicamente en el ámbito geográfico en el cual se desarrollan; la tecnología en esta época de globalización ha ido modificando las formas para aprehender la realidad.

Nuestra época se caracteriza porque la información tiene una importancia vital en el desarrollo mundial, regional, estatal, comunal, familiar y personal; es decir que la información es un factor importante para el desarrollo humano y por consiguiente tema fundamental de investigación para el psicólogo.

La globalización ha influido fuertemente en el trabajo profesional del psicólogo, los estándares de calidad en la intervención han variado, se han hecho más rigurosos en virtud de que la globalización nace en la ciencia, por consiguiente los avances en la ciencia durante las décadas del 80 y 90 han favorecido la transformación del mundo, variando las concepciones ideológicas por las científicas y las imaginarias.

La influencia del materialismo-dialéctico en el siglo XX se dio tanto en el ámbito ideológico como en el ámbito gnoseológico, al finalizar la guerra fría el soporte político de la ideología marxista desapareció, produciéndose la independencia de las concepciones gnoseológicas marxistas, adoptadas libremente por los científicos del mundo occidental, es así como la ciencia recibe el impulso epistemológico de las concepciones materialistas de la realidad, la noción del desarrollo histórico de la materia sirve hasta hoy como fundamento del desarrollo científico en el mundo, la globalización no es otra cosa que la unidad de la diversidad, la unidad dialéctica tan fervientemente defendida por la gnoseología marxista.

Ahora bien, muy específicamente al psicólogo organizacional, gracias a la apertura económica y la globalización se plantearon nuevos retos de calidad y eficiencia para los responsables de esta área en las empresas, esto involucró desde el gerente de la entidad y el publicista, hasta el vendedor formal que entrega el producto al consumidor.

Complementariamente, el compromiso de esta nueva época exigió mayores esfuerzos a los funcionarios de las compañías, que dentro de su función tienen labores tan delicadas como la atención al público, el control de la calidad de un producto, su colocación en el punto de venta, el establecimiento de los precios y de los planes de negociación.

El psicólogo organizacional debe trascender más allá de los resultados en porcentajes, analizando, interpretando y dando recomendaciones estratégicas basadas en el conocimiento que posee sobre el comportamiento humano en la situación de consumidor de bienes y de servicios.

El profesional de la psicología organizacional da una base científica a los empresarios, a los gerentes de mercadeo y a las agencias de publicidad, para ir más allá de la intuición.

Para sustentar esta investigación y con base a lo comentado en líneas anteriores hare referencia a un estudio que fue hecho en Colima respecto al “compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitarios de Colima”

De las tres dimensiones del compromiso, el compromiso afectivo es el que se considera superior, por sus valores intrínsecos.

El no haber resultado con grado significativo la relación entre el compromiso afectivo y la opinión de los alumnos, demuestra que estos no tuvieron una buena opinión de los profesores con relación a la variable.

La dimensión más baja del Compromiso Organizacional en el modelo de Allen Y Meyer, es la de continuidad. Aquí los profesores no muestran interés personal económico en relación a su permanencia.

La tercera y última dimensión es el compromiso normativo. Aunque no significativa, sí existe una correlación positiva entre compromiso normativo y desempeño.

C A P Í T U L O 2.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.1 ANTECEDENTES

Según Mathieu y Zajac (1990), el compromiso organizacional está determinado por variables que pueden ser catalogadas como antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que denomina relaciones e influye sobre otro grupo de variables a las que llaman consecuencias.

Las relaciones hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias del compromiso tienen que ver con el rendimiento en el trabajo, el ausentismo y la rotación.

En cuanto a los antecedentes del compromiso, según diversas investigaciones, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías:

- Variables relacionadas con las características del propio individuo,
- Variables relacionadas con el trabajo que desarrolle el individuo ,
- Variables que tienen que ver con las características de la organización o del grupo.

Según Cristina Bayona et al (2002), en el primer grupo de variables se pueden incluir características sociodemográficas como edad, sexo, nivel educativo, estado civil, la antigüedad en la organización; y también los valores de la persona, el salario, sus habilidades, expectativas, entre otros.

El segundo grupo de variables pareciera tener mas influencia en el grado de compromiso, y se refiere a la variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones, entre otros.

Con respecto al último grupo de variables, que son aquellas que están relacionadas con el grupo y la organización, se mencionan el clima de trabajo, tamaño de la organización, relaciones con el líder, cohesión dentro de grupo, entre otras.

Igualmente hoy en día nos encontramos con aportaciones de innovación como herramienta para lograr y fortalecer el compromiso organizacional y los resultados como lo es THE OZ PRINCIPLE® [El Principio de Oz] Logrando resultados a través de Accountability (Responsabilidad) individual y organizacional.

Los individuos y las organizaciones en todo el mundo comparten el mismo sentimiento de ansiedad e impotencia que aflige a los principales personajes de la historia de The Wizard of Oz (El mago de Oz). El Principio de Oz muestra cómo utilizan las personas su sentido de victimización para justificar su inactividad, excusar su ineficiencia o racionalizar un rendimiento pobre, frenando inconscientemente su propio progreso, también muestra cómo las personas que aceptan la accountability para hacer mejor las cosas logran imponerse a su propia victimización para superar obstáculos, enfrentar derrotas y elevarse a nuevas alturas. No sólo se aprenderá cómo volverse más Responsables (accountable) por los resultados, sino que también se conocerá cómo crear culturas organizacionales que desarrollan y compensan esa clase de accountability necesaria para reconstruir el carácter y la cultura del negocio en cualquier trabajo y a cualquier nivel. Se detallarán las siguientes formas de cómo:

- Las personas y las organizaciones, dotadas con actitudes de accountability, podrán superar los obstáculos, las excusas y los prejuicios que les impiden lograr los resultados que desean;
- Las personas y las organizaciones pueden superar actitudes y comportamientos de victimización y dar el paso hacia Arriba de la Línea para lograr un mayor rendimiento

- Enfocarse en la causa fundamental de un liderazgo pobre, de una productividad baja, de una calidad inaceptable, de equipos disfuncionales o de una falta general de accountability.
- Y de cómo ir más allá de explicar qué no hizo o no pudo hacer mejor y qué puede hacer para tener un futuro más brillante. Cómo mejorar el rendimiento a través de accountability.

(Roger Connors y Tom Smith, 2011).

Por tanto el compromiso y la responsabilidad conllevan una relación en la cuál ambas implican “un Convenio, una obligación contraída” “Obligados a responder de ciertos actos”.

2.2 CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Según Robbins (1998), es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Además este autor indica que el compromiso organizacional es uno de los tres tipos de actitudes que estudia el comportamiento organizacional.

Para efectos de esta investigación lo entenderemos como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización.

2.3 EL COMPROMISO EN EL TRABAJO Y LA IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Es de suma importancia mencionar que, el conocimiento de uno mismo es parte constitutiva del compromiso. Los trabajadores que conocen sus propios valores y metas tendrán una idea clara y hasta precisa de su ajuste a la organización.

(Goleman, 1999) Cuando sienten que existe coincidencia, el compromiso es espontáneo y potente.

Se dice que los factores del medio ambiente en el trabajo que producen un efecto positivo a la experiencia laboral hacen sea más probable producir resultados positivos como lo son la identificación y el compromiso con la empresa.

(Lopopolo, 2002) manifiesta en contraste, los factores que producen resultados negativos en la experiencia laboral, producirá resultados como bajos niveles en la identificación y compromiso con la empresa.

El compromiso actitudinal es la fuerza del apego emocional de los empleados a una organización y la aceptación de las metas y los valores de la organización. Los empleados con un fuerte nivel de compromiso actitudinal permanecen con la organización porque así lo desean.

Mowday (citado por Wright y Bonnet, 2002) menciona que los individuos que rápidamente tienen un compromiso se ve reflejado con su conducta y con las opciones de trabajo que toman, entran a empresas con un alto nivel de compromiso inicial.

La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización.

Ahora bien, los altos niveles de compromiso son más comunes en las empresas donde los trabajadores se consideran “accionistas” (o lo son en realidad) y no simplemente empleados.

Pero el personal inspirado por una meta compartida suele mostrar un nivel de compromiso que supera holgadamente cualquier incentivo financiero.

Las organizaciones que carecen de una misión bien formulada ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse.

Los trabajadores necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos.

2.4 MODELO DE LOS TRES COMPONENTES DE ALLEN Y MEYER

El modelo que a continuación se presenta, fue tomado como referencia en esta investigación, debido a que Allen y Meyer (1991) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Estos establecen que el compromiso organizacional posee tres dimensiones:

- Un componente afectivo que se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades,
- Un componente de continuidad que se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización, y
- Un componente normativo que se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de permanecer en la organización.

El compromiso Organizacional ha sido usado para describir tres aspectos de la actitud del personal (Allen y Meyer, 1991):

- El grado en que el empleado demostrará un fuerte deseo por permanecer como un miembro de la organización.

- La voluntad por ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de la organización, y
- Creencia y aceptación de los valores y metas principales de la organización.

Además Bayona C., Goñi S., Mandorrán c. (2002) definió el compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización. Este autor plantea tres fuentes de compromiso:

- Características personales: como necesidad de logro, escolaridad, intereses centrales en la vida, entre otras;
- Características del trabajo: sentir al trabajo como un reto, identidad con una tarea, entre otros;
- Experiencia de trabajo: actitudes de grupo, percepción de la propia importancia en la organización, expectativa de recompensa, confianza en la organización, entre otros.

Según Cristina Bayona (2002), el compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la gerencia de Recursos Humanos para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados.

Igualmente, estos autores indican que si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, logrando así que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

Un empleado comprometido tendrá un alto grado de lealtad y vinculación hacia su organización, sus valores y objetivos estarán alineados hacia los valores y objetivos que persigue la organización, esto hace que aumente su productividad, eficacia, disminuya el ausentismo, rotación de personal, entre otros.

2.5 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Mediante el compromiso organizacional, las empresas y en específico, el departamento de recursos humanos puede estudiará el grado de lealtad y vinculación del trabajador con la organización.

De conseguir que los trabajadores se sientan parte de la organización y muy vinculados a la misma se estará logrando que el compromiso actitudinal aumente, se puede evitar la búsqueda de nuevas alternativas de empleo si se incrementa su compromiso de continuidad, ya que si la organización mantiene un buen conocimiento en el mercado y sobrepasa cualquier oferta externa que se le pueda hacer al individuo, este sabrá que los costes de dejar la empresa pueden ser muy altos, por lo que su compromiso de continuidad se mantendrá.

Con respecto al compromiso normativo, si este logra que el trabajador cree un nexo con la empresa, se le hace sentir como indispensable para la compañía, es factible que sienta que su deber es esforzarse por la misma por lo que su nivel de compromiso aumentará y por ende su desempeño.

El empleado comprometido es descrito según Allen y Meyer (1997) como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizá mas), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas.

Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecía claramente ser una ventaja.

El salario y el tiempo ocupado en el trabajo no son incentivos suficientes para crear el compromiso del trabajador, pero en la organización existen otros elementos que quizás pueden promoverlo, tales como oportunidad de realizar trabajo importante y retador, aprender nuevas habilidades, intercalarse con personas interesantes, desarrollarse como persona, y el ajustar los valores individuales con los de la organización (Allen y Meyer, 1997)

Para finalizar, se señalan además de las prácticas antes mencionadas, otras herramientas que el departamento de Recursos Humanos puede utilizar para aumentar el compromiso del trabajador: congruencia entre valores individuales y organizaciones y su relación con el compromiso organizacional. Dichas prácticas son las siguientes:

- Valorar a la gente es primero: debe dársele a la gente, la importancia que merece. Sin el recurso humano, la misión de la empresa no podría ser satisfactoria.
- Comunicación en dos sentidos: es primordial que para comprometer al trabajador exista confianza entre superiores y empleados y esto se logra mediante adecuados procesos comunicacionales.
- Contratación con base en el valor exhaustiva: los procesos de selección deben ser adecuados para reclutar al personal idóneo para la realización de las tareas requeridas de la organización.
- Seguridad en el empleo: la empresa debe lograr que el trabajador sienta que para la organización es importante la estabilidad del mismo dentro de la compañía.

- Recompensas: debe crear adecuados sistemas de remuneración que recompense el esfuerzo del trabajador.
- Autorrealización del empleado: la empresa debe contribuir al crecimiento del empleado dentro de la organización, creando planes de carrera y demás beneficios.

C A P Í T U L O 3

DESEMPEÑO LABORAL

Ahora bien como parte de esta investigación se darán a conocer los diferentes aspectos del Desempeño Laboral iniciando con los antecedentes e innovaciones hoy en día.

3.1 ANTECEDENTES

El desarrollo de métodos para medir la eficiencia en el trabajo es uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta el psicólogo organizacional (Fleishman, 1976). Estas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal y para la mayoría de las investigaciones de la psicología organizacional. Hacer productivo al trabajo y a los trabajadores, es tan importante como la estructuración de los puestos y la determinación del estilo de la dirección.

La productividad descansa firmemente en pensar y analizar las distribuciones que deba hacer la organización (Svenson, 1978).

La tendencia a la categorización es la base subyacente de otros tipos de errores y tendencias de los evaluadores. La categorización es la tendencia natural humana a percibir e identificar a las personas (y las cosas) por categorías; es una manera de procesar información en nuestra mente de manera instintiva y cognitiva.

Al categorizar a las personas, psicológicamente las dividimos en grupos separados (Coens y Jenkins, 2001). Nuestra mente organiza y agrupa entonces estas características y tendencias en una categoría de referencia.

Cuando hallamos a otros de la misma categoría, adscribimos a ellos, sin observarlas en realidad, las características y tendencias de la categoría de nuestro banco de memoria.

Cuando permitimos a nuestra mente asignar instintivamente pautas a grupos de personas, estamos estereotipando. Una evaluación frecuentemente, interrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la negociación, sino también para el de sus integrantes. (Shultz 2000)

Toda empresa necesita saber quienes son los más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma. La evaluación no solo se practica en el mundo de los negocios. En efecto, nos acompaña a lo largo de nuestra formación académica.

Los exámenes escolares, los ensayos semestrales e informes especiales son métodos de evaluación utilizados por instituciones educativas. En principio se parecen a los que se aplican en el sector laboral, es decir; son métodos que permiten calibrar la calidad de trabajo. Y en la organización sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo: de ellos depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico o que se gradúe.

Ahora bien con respecto a las innovaciones que actualmente nos encontramos con respecto al desempeño laboral es que debemos saber cómo establecer medidas de desempeño laboral de lo que realmente se desea y necesita. La medición perfecta de rendimiento de los empleados es muy poco frecuente en la práctica. Si fuera posible, las organizaciones podrían emplear contratistas en lugar de empleados. Esto significa que la esperanza popular expresada en la casilla de abajo es casi siempre una falsa esperanza.

Verdadero o *Falso?*

Sólo tenemos que diseñar un sistema mejor medición del desempeño. Encontramos que en los empleados no se puede medir con precisión todo lo que se quiere de ellos con anticipación, y siempre dependerá de su voluntad de ejercer el buen juicio.

Pero también queremos que los empleados tengan expectativas claras acerca de lo que deben hacer y ser responsables de sus acciones. Este dilema puede resolverse en parte con cuidado evitando los impedimentos siguientes para medir el rendimiento de los empleados que realmente queremos.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Las acciones y resultados medibles de desempeño no son siempre las acciones y resultados de rendimiento más necesarios. Una rígida adhesión a lo que es más mensurable puede resultar en desplazamiento objetivo: el abandono de lo que realmente quieres lograr en favor de lo que es más fácil de medir. Esto puede llevar a problemas graves para el desempeño organizacional.

Una forma de desplazamiento objetivo es centrarse únicamente en la cantidad de rendimiento, ya que es fácil de medir: el volumen de ventas, los plazos se reunió, metas de ganancias supera, y similares. Para la mayoría de puestos de trabajo, estos resultados deben ser medidos.

Sin embargo, sólo se trata de medidas incompletas de la mayoría de los puestos de trabajo porque no dicen nada acerca de la calidad del rendimiento, algo que por lo general requiere un juicio de alguien sujeto después del hecho. El volumen de ventas puede ser importante, pero no si se trata de carga frontal de los pedidos y ventas para robar desde el próximo período. Los plazos se deben cumplir, pero no mediante la producción de informes incompletos e irreflexiva. Por otra parte, si un buen desempeño laboral se define únicamente como objetivos numéricos, nadie debería sorprenderse si los empleados producen una gran cantidad sin ayudar a los clientes y compañeros de trabajo, resolución de problemas, y de buen juicio. Ellos sólo están haciendo lo que se les ha dicho en la organización que realmente quiere.

El desplazamiento de objetivos se puede evitar mediante la evaluación de la calidad del rendimiento y el rendimiento contextual junto con medidas de cantidad. Por ejemplo, los asociados de ventas también puede ser juzgado por el número de llamadas a los clientes y las evaluaciones de los clientes de los asociados. Ejemplos de buen juicio y la ciudadanía se puede grabar y discutidos durante las sesiones de retroalimentación.

Sin embargo, la calidad y evaluación de la conducta rara vez se puede especificar con la misma precisión que las medidas cuantitativas de rendimiento. Las evaluaciones de la calidad del trabajo y el esfuerzo empleado a menudo se basan en la opinión de alguien, y por lo tanto están sujetos a la interpretación y solución de controversias. Estas medidas serán polémicas y nunca es perfectamente satisfactorio para todos. Al reconocer la imperfección de las mediciones de rendimiento en el trabajo es fundamental para la madurez de gestión.

MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN

Las metas específicas y difíciles alentar a los empleados para cumplir con estos objetivos, sino porque la innovación es inherentemente impredecible e incognoscible, no puede estar sujeta a responsabilidad objetiva por los objetivos cumplidos. Dicha responsabilidad de meta puede ser interpretada como la alta presión de valoración, lo que lleva a menos experimentación y la innovación. En la práctica, los empleados son amonestados a innovar, pero la innovación se mide rara vez.

Hace años un importante banco estableció un programa para promover innovaciones en nuevos productos y servicios al cliente. Sin embargo, el desempeño de los empleados se midió todavía como cumplimiento de los objetivos de rutina, tales como el número de cuentas de clientes nuevos. Hubo poca innovación.

Este intento del banco por fomentar la innovación es muy común: porque la innovación no puede ser definido de antemano con objetivos específicos y medidas, se dejó completamente fuera del sistema de gestión del rendimiento. Las organizaciones que dicen que quieren la innovación, pero de no mantener a los empleados responsables de lo que es más fácil de medir, no conseguirá la innovación de sus empleados ni de la organización.

Las investigaciones indican que el tener múltiples medidas de desempeño, tales como el desempeño laboral actual y la innovación, no impide la experimentación, siempre y cuando haya presión bajo la evaluación.

Por otro lado, el cambio en las organizaciones es inevitable. Y el cambio continuamente socava los actuales sistemas de rendición de cuentas de los empleados.

Todos los sistemas de medición de atenuación con el tiempo, llamado la paradoja de rendimiento, muestran que una vez que una medida de rendimiento se utiliza para evaluar, los que están siendo evaluados tratará de mejorar su desempeño en esa medida.

Este proceso inevitablemente conduce a las organizaciones a añadir continuamente nuevas medidas que mejor donde puedan diferenciar el rendimiento. Pero, de nuevo, el rendimiento mejora inevitablemente en las nuevas medidas, por lo que las demás medidas deberían añadirse. Estas distribuciones de rendimiento forzosos son muy frecuentes, y como Marshall Meyer ha demostrado convincentemente, basada en un desconocimiento de la decadencia inevitable de todas las medidas utilizadas para diferenciar los artistas. Es más justo y más creíble para agregar nuevas medidas que obliguen a una distribución de puntuaciones en una medida de rendimiento sin diferencias reales entre los profesionales de alto rendimiento y bajo.

Inevitablemente, los intentos de cambiar y adaptar las organizaciones se ven socavados por los actuales sistemas de medición empleados. Cuanto más detallado sea el sistema de gestión del desempeño y las metas más específicas, mayor será la probabilidad de que los sistemas existentes de rendición de cuentas socavarán el cambio.

Consejos sobre la calidad de rendimiento:

- Enfoque de la medición del desempeño de cómo poder diagnosticar cualquier esfuerzo de mejora de la calidad: el uso de diagramas de flujo de procesos y diagramas de causa y efecto para identificar las prácticas de desperdicio, retrabajo, las fuentes de conflicto y oportunidades de mejora.
- Los problemas de rendimiento primero debe ser visto por posibles problemas en el diseño del sistema en lugar de apresurarse a culpar a los individuos.
- Iniciativa, la calidad y la innovación deben considerarse como componentes necesarios de rendimiento en el trabajo, y ejemplos de desempeño exitoso deben ser identificados y discutidos durante las revisiones de desempeño.
- Los empleados deben ser considerados responsables de las sugerencias de mejora de calidad, así como a los objetivos cuantitativos de desempeño.

3.2 CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño es un termino que se refiere al cumplimiento o al hacer aquello a lo que uno esta obligado (Suárez, 1983)

Evaluación es el proceso mediante el cual estimamos, apreciamos, o calculamos el valor de algo. Si combinamos estas definiciones, podemos decir que evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procesos de reclutamiento selección y orientación.

La teoría de este modelo sostiene que la gente necesita percibir que el esfuerzo que realiza conduce hacia una evaluación favorable de su desempeño y dicha evaluación favorable traerá las recompensas que valora.

Las metas, normas, roles y configuración estructural contribuyen en forma significativa a su desempeño. El diagnóstico de estas características representan el primer paso para garantizar que los miembros pueden encontrar un enfoque común a los de la organización, para las actividades, expectativas compartidas respecto a los comportamientos indicados, asuman roles funcionales y comuniquen con eficacia.

3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

3.4 TIPOS DE EVALUACIONES

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

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

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.

La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.

El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.

Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.

Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

8. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más

confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

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

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento* (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de *diálogo* (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de *solución de problemas* (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Otra de las técnicas que apunta a la identificación de competencias, de las conductas que distinguen al trabajador efectivo del no adecuado, es la técnica de incidentes críticos la cual es una herramienta de apoyo para identificar las competencias adecuadas al perfil requerido.

Siendo muy útil en los procesos de selección empleándose en cuestionarios o entrevistas –la llamada entrevista de incidentes críticos, la cual es muy usada hoy en día-. Además, el análisis de los resultados obtenidos nos sirve para evaluar el rendimiento, para aconsejar a los trabajadores sobre el desarrollo de su carrera profesional o su recalificación u orientación hacia una nueva ocupación, por lo tanto su uso es variado y adecuado para diversas áreas del quehacer en RRHH.

QUÉ ES UN INCIDENTE CRÍTICO.

Flanagan en 1954 hace referencia a los incidentes críticos definiéndolos como “los modelos de conducta esenciales para saber si un trabajo o decisión se ha de considerar o evaluar como eficaz, económica y razonable, o como ineficaz, antieconómica y perfeccionable”.

Robbins (1998) dice: “los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz”.

Un incidente crítico así definido nos permite identificar las conductas que son consideradas efectivas y generadoras de un rendimiento superior de la organización dándonos las pautas para la elaboración de un perfil de competencias y una evaluación del personal más adecuada a las características del puesto y relacionada estrechamente con el rendimiento real.

A través de la técnica de Incidentes Críticos recogemos e identificamos las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en una organización determinada. Dicha recolección de información se realiza mediante cuestionarios o mediante entrevistas, siendo esta última la más usadas por los profesionales del área.

LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?.

Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado.

Pero, como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describa, utilizamos además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

AUTOEVALUACIÓN

Siempre que termine de realizar una entrevista reflexione acerca de su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, pregúntese:

- ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil y/o detectadas en los cuestionarios?
- ¿Me familiaricé previamente con los indicadores comportamentales para una adecuada evaluación?
- ¿He observado la técnica y estructura?
- ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directivas?
- ¿Evite las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevantes?

- ¿No estoy considerando supuestos en vez de hechos los cuales afectan la evaluación del entrevistado?
- ¿Creé y mantuve un clima agradable durante toda la entrevista?

Estas preguntas y otras que se formule le ayudarán a revisar las condiciones de la entrevista y detectar las áreas en las que necesita mayor trabajo y le facilitará con la práctica el dominio de la técnica.

Consideraciones finales

La entrevista de incidentes críticos es ampliamente usada debido a que se focaliza en la identificación y exploración de las conductas indicadoras de las competencias que deseamos evaluar.

Este tipo de entrevista, según investigaciones, es efectiva minimizando los prejuicios del entrevistador y se presenta como práctica al arrojar resultados que están evaluados en base a conductas objetivas y medibles.

3.4.1 EVALUACIÓN DE ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a. Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común:

Por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

3.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

Los gerentes tienen dificultades para encontrar personal calificado que esté dispuesto a trabajar con honestidad, dedicación y compromiso.

Thomas, 1994. Constantemente se enfrentan al problema de empleados que se están capacitando y que esperan privilegios y responsabilidades sin preocuparse por primero dominar todos los ángulos de su trabajo.

Cuando el crecimiento del negocio requiere jornadas largas, cambios operacionales y la contratación de nuevos empleados con experiencia especializada, se generan resistencias, sabotajes y rotación del personal.

El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal (Alles, 2002). Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La finalidad global es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esta información se tomará decisiones que afectan al futuro de cada empleado. Funciones que cumple la evaluación en la administración (Schultz, 2000):

La gerencia desea un sistema que motive a los trabajadores eficientes a mejorar su desempeño.

Los gerentes desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidad de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se debe alentar a que abandonen la organización.

Tanto el gerente de personal como los que trabajan en el departamento quieren disponer de información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contratos.

Los supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados.

Los subordinados querrán saber en que concepto los tienen sus supervisores y lo que les depara el futuro en la empresa.

La evaluación del rendimiento sirve a todos por igual, desde el trabajador y el supervisor inmediato hasta los altos niveles de gerencia.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa (Alles, 2002).

Los seis propósitos de las evaluaciones comúnmente identificados son (Coens y Jenkins, 2001):

Mejoramiento: el propósito debe ayudar tan tanto al trabajador como a la organización a obtener mejores resultados, mejorando calidad, eficiencia, eficacia, alineación y otros.

Tutoría, orientación y motivación a trabajadores.

Retroalimentación y comunicación: las evaluaciones intenta perfeccionar la comunicación entre el trabajador, supervisor y otros dentro de la organización, la cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado.

Compensación

Decisiones sobre personal y desarrollo profesional

Se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la organización y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

La evaluación del rendimiento, lo mismo que los test psicológicos y otros instrumentos de selección, le ayudan a encontrar el tipo adecuado de trabajo y a cumplirlo en forma satisfactoria.

Los empresarios y los trabajadores son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño con o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en relación jefe-empleado y en relación más perdurable entre la organización y los empleados.

3.6 OPOSICIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La mayor parte del tiempo se pretende que los demás valores, acepten y creen empatía con las demás personas. De hecho, el sentido de autoestima de las personas depende, tanto de lo que los demás piensen de ellos como lo que ellos piensen de ellos mismos.

Por estas razones, se preocupan por si los espectadores nos los están juzgando de algún modo. La presencia de aquellos que nos pueden juzgar produce miedo a la evaluación y este temor altera su rendimiento en forma predecible (Smith y Mackie, 1997)

Los sindicatos distan mucho de ser partidarios de apoyar a los programas de esta índole (programas de evaluación del desempeño). Por regular representan la principal fuente de impugnación. Su resistencia se debe a una comprensible motivación de brindar la máxima seguridad a sus agremiados.

Los empleados expresaban desacuerdos a las evaluaciones debido a que no les gusta la crítica o que se les indiquen sus defectos. Generalmente se une toda una sección para presionar a su superior para que no se realicen los programas de evaluación.

Ante esta situación algunas veces los superiores solo cumplen con la formalidad del programa sin calificar bajo a ninguno de los trabajadores para evitar incomodidades en su sección (Schultz, 2000).

Los integrantes de la gerencia quienes tuvieron experiencias desagradables en lo concerniente a esta actividad debido a una inadecuada planeación de los programas. Esto puede traer como consecuencia de los supervisores vean poco beneficio ante el tiempo y energía dedicada a la evaluación de desempeño.

Ante resultados negativos, los jefes rechazan confrontaciones directas, porque muchos no tienen la preparación adecuada para dirigir entrevistas de evaluación. Finalmente, el rol que la gerencia tiene de guía y líder lo piensan antagónico al rol de juez. Y no acepten la responsabilidad directa, que como dirigentes, determinaba el futuro de la carrera profesional de sus empleados (Suárez, 1984).

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1 Relevancia y pertenencia del estudio.

Una de las actitudes que singularizan la socialización del recién llegado en la organización es su compromiso organizacional (Hulin, 1991).

Esta actitud ha adquirido gran importancia en el campo de las organizaciones porque canaliza el impacto de factores cognitivos, motivacionales, afectivos y estructurales en la comprensión y en la predicción de las experiencias pre-laborales y de las conductas laborales (desempeño de tareas, ausentismo del trabajo, abandono de la empresa, conductas prosociales y de lealtad).

El compromiso expresa la lealtad del empleado a la organización. A pesar de ello, Cohen (1991) comenta que en investigaciones recientes se han encontrado relaciones débiles entre compromiso y resultados organizacionales, por lo cual se ha empezado a cuestionar su importancia.

Algunos investigadores piensan que la preeminencia atribuida a la actitud de compromiso se debe a que es más consistente que la satisfacción laboral, de cara a explicar el comportamiento (Bateman y Straster, 1984; Mottaz, 1986; Mowday y cols., 1982; O'Reilly y Chatman, 1986).

El compromiso también se caracteriza por haber sido conceptualizado y operacionalizado de forma ambigua y poco consensuada. En ocasiones ha sido difícil distinguir este término de otro tipo de compromisos, por ejemplo el compromiso con la carrera, de la implicación en el trabajo.

Actitudes junto a las cuales conforma el compromiso laboral. De ahí que la investigación que ha analizado esta temática ha recibido calificativos como “saludablemente ecléctica” o “fragmentación esquizofrénica”.

(O’Reilly y Chatman, 1986, Meyer y Allen, 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993).

Teniendo en cuenta estos comentarios generales el concepto de compromiso aquí manejado refleja el intento de superar la confusión conceptual señalada y pretende desarrollar una nueva dirección en su comprensión, al integrar en él los supuestos de la literatura sobre compromiso-especialmente algunas de las aportaciones de Mowday y cols. (1982)- y los principios de la teoría social cognitiva.

Existe una extensa discusión sobre lo que se considera o no compromiso y sobre sus diversos componentes.

Particularmente, se acentúa el papel desempeñado por la necesidad personal de lograr autoconocimiento (obtenido de la búsqueda de metas que impliquen esfuerzo y desafío) en la constitución del compromiso con la empresa.

Considera que la identificación del empleado con la organización está motivada por el autoconocimiento, pues para conocerse a sí mismo se compara con los demás miembros y representantes de la organización.

Asimismo, esta perspectiva separa la cognición afectivo-normativa de la aceptación de compromiso de la propia conducta de compromiso.

Mowday y cols. 1982 (citado por Vega Rodríguez Maria Teresa, 1998) El estado psicológico de “estar comprometido con la organización” describe el efecto que se forma de la evaluación personal de la relación establecida con la organización y de la autoevaluación de las experiencias en el logro de metas organizacionales.

Representa una actitud activa, al atender a la responsabilidad y deseo personales de trabajar para la organización. Desempeña, así, un rol relevante en la conducta laboral entendida como las contribuciones individuales al bienestar de la organización y, por ende, al bienestar personal, puesto que implica que el novel realizará aquellos comportamientos que contribuyan al logro de las metas de la organización.

El compromiso de un nuevo empleado es más probable que se desarrolle si la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo y la responsabilidad personales de forma justa.

De aquí que Dessler (1993) afirme: “los empleados llegan a estar comprometidos porque saben que sus organizaciones están comprometidas con ellos”. Esto es, el compromiso surge de crear un sentimiento de pertenencia en un entorno de respeto y confianza; este sentimiento hace que el novel participante en la decisiones que atañen a su trabajo, comparta el éxito de sus esfuerzos y se enorgullezca de la organización para la que trabaja y de las contribuciones que aporta en ella.

El compromiso tiene connotaciones motivacionales (y, por lo tanto, instrumentales), puesto que refuerza el desempeño futuro y motiva al empleado a continuar siendo miembro de la empresa (Mowday y cols. 1982).

Al ser la conducta laboral propositiva e instrumental, el empleado busca lograr metas y satisfacer necesidades. En este sentido, aquellos que poseen un nivel de compromiso alto identifican las metas de la organización como propias y reportan mayor motivación intrínseca (esfuerzo, persistencia) para lograrlas, aunque no anticipen refuerzos contingentes (Bandura, 1987; DeCotiis y Summers, 1987).

O sea, si la persona percibe reto en la ejecución de las tareas y prevé el logro de las distintas metas, una vez alcanzadas obtendrá satisfacción y realización personal- puesto que dicho logro le informa de su competencia personal- y se sentirá más responsable de las consecuencias derivadas, lo cual repercutiría positivamente en el compromiso.

Esto indica que la persona está motivada por el conocimiento que tiene- y que desea tener- de sí misma.

Ahora bien, la naturaleza de la meta no afecta una vez que el individuo está implicado en su logro, es la auto implicación la que determina la fuerza del compromiso para perseguir las metas de la organización.

Pero, por supuesto, si el trabajador busca alcanzar metas personales con su participación en la organización, en la medida en que coincidan con las organizacionales es más probable el compromiso.

Asimismo, para que se desarrolle el compromiso con la organización las metas deben estar en consonancia con las capacidades percibidas por la persona, puesto que la meta en sí no influye y sí la autosatisfacción que se deriva de la autovaloración de su logro.

Por ello si las capacidades que se requieren para lograr las metas son superiores a las poseídas por el empleado, la autovaloración se verá negativamente afectada por la meta.

El origen relacional del compromiso denota su carácter dinámico, además de la cualidad de la interacción empleado-organización. El compromiso es consecuencia de la mutua aceptación trabajador-organización durante la socialización.

De ahí que la estabilidad del compromiso dependa de la valoración que el empleado haga de los contactos personales iniciales con la organización (previos a su incorporación) y de las experiencias posteriores como miembro (Katar y Tan, 1994).

Las influencias organizacionales y personales que actúan en el trabajador originan cambio en el compromiso. Cambio que reproduce la estrategia de ajuste individual, esto es, el cambio en el nivel de actitud es el resultado de ajuste del empleado al contexto de trabajo (Morrison 1993).

De esto se infiere que un compromiso rígido y pasivo no enriquece ni a la organización ni al trabajador, puesto que dificulta el ajuste a las circunstancias inestables que pueden tener lugar en la organización.

Por lo tanto, aquellas personas con un nivel de compromiso alto suelen seleccionar los aspectos positivos y gratificantes de sus experiencias laborales y minimizar los inconvenientes con los que se ha topado.

Por otro lado, realmente las organizaciones que utilizan la técnica de 360° han desarrollado maneras sofisticadas de medir su éxito como entidades corporativas a través de los logros de los departamentos, de los equipos y la de los individuos, en áreas tales como compromiso, comunicación, relaciones interpersonales, servicio al cliente, liderazgo y estilo gerencial, filosofía gerencial, motivación, desempeño en equipos de trabajo, desempeño en ventas, etc., y al mismo tiempo no perder de vista los objetivos a los que están dispuestos a llegar en términos de producción, ventas, cuota de mercado, retorno del capital y beneficios obtenidos a través de proporcionar con eficiencia y eficacia los servicios pactados.

También deja en claro cual es la visión que tienen los clientes de cómo se consiguieron los resultados, cómo se comportan los miembros de los equipos al intentarlo y con qué imagen se quedan los clientes con toda esta secuencia de pasos.

El buen desempeño laboral requiere tanto de motivación como capacidad. Las restricciones organizacionales, como la capacitación inadecuada, pueden interferir con el buen desempeño.

Hasta el momento la mayoría de las organizaciones se han concentrado en aplicar esta técnica en los niveles altos del organigrama, sin embargo, su eficacia y el peso específico que se le está asignando a una herramienta tan poderosa como está lo está llevando a los niveles de especialistas, vendedores, supervisores de línea y aún a los asistentes de directores y gerentes.

La información que producirá es:

1. Áreas a desarrollar. Contiene aquellas conductas que los participantes y quienes los evalúan consideran que deben ser mejoradas.
2. Fortalezas. Incluye las conductas en las que todo mundo está de acuerdo en que están 100% relacionadas con lo que se considera buen desempeño, aquí es importante no dejarlas por un exceso de autoconfianza.
3. Discrepancias. Entre lo que ven los participantes y lo que opinan los evaluadores de ellos, esto puede ser sorprendentemente doloroso para algunos de los participante, sin embargo, si la opinión de todos los que evalúan al participante coincide y sólo discrepa con la del evaluado es importante hacer consciente al trabajador.
4. Fortalezas ocultas. No siempre las sorpresas tienen que ser desagradables, ya que nos podemos encontrar que el participante desconoce fortalezas, en las que los evaluadores coinciden en hacerle notar, y al hacer conciencia de su existencia mejoran la autoestima de los participantes y facilitan la aceptación de las debilidades, porque permite tener una conciencia de equidad en el proceso.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cual es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la organización en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe, iguales y clientes.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar en cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocrítica su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Pueden dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Es por esto el interés de la presente investigación por plantearse el siguiente problema:

¿Existe relación significativa entre actitud de compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y el nivel de desempeño laboral (sobresaliente) de los perfiles operativos de NA-AT Technologies?

4.1.1 VARIABLES, DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

DEFINICIONES CONCEPTUALES:

La variable dependiente es el Nivel de Desempeño Laboral, en general, se refiere a la calidad y cantidad de los procesos de interacción o el comportamiento puro del evaluado, haciendo mayor énfasis en los procesos que simplemente en los resultados que éstos producen. Según Robbins (citado por González, 1978) esta definido por la evaluación del desempeño del individuo, siendo el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. (Sobresale, Muy bueno, Bueno, Necesita mejoramiento, no satisfactorio).

La variable independiente es el Compromiso, en general, se puede definir como “la fuerza que enlaza a un individuo a una línea de conducta de relevancia a uno o más blancos”. Se argumenta que esta fuerza, puede tomar distintas formas como: deseo (compromiso afectivo), costo percibido (compromiso de continuación), u obligación (compromiso normativo) (Meyer y Herscovitch, 2001).

Compromiso afectivo (deseo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

Compromiso de continuidad (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización. dejarla resulta cada vez más costoso

Compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

DEFINICIONES OPERACIONALES:

Desempeño Laboral: Puntuaciones del desempeño laboral (de acuerdo a la “Escala Gráfica de Calificación”) de los trabajadores operativos de NA-AT Technologies, obtenidas por sus jefes directos.

Desempeño Laboral Alto: Las puntuaciones van de 77-96 puntos,

Desempeño Laboral Medio: Las puntuaciones van de 57-76 puntos,

Desempeño Laboral Bajo: Las puntuaciones van de 37-56 puntos.

Compromiso Afectivo: Puntuaciones arrojadas por la subescala de compromiso afectivo del Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer, Allen y Smith aplicada a los trabajadores operativos de NA-AT Technologies.

Compromiso Afectivo Alto: Las puntuaciones van de 18-22 puntos,

Compromiso Afectivo Medio: Las puntuaciones van de 14-17 puntos,

Compromiso Afectivo Bajo: Las puntuaciones van de 10-13 puntos.

Compromiso Continuidad Alto: Las puntuaciones van de 20-24 puntos,

Compromiso Continuidad Medio: Las puntuaciones van de 16-19 puntos,

Compromiso Continuidad Bajo: Las puntuaciones van de 12-15 puntos.

Compromiso Normativo Alto: Las puntuaciones van de 20-23 puntos,

Compromiso Normativo Medio: Las puntuaciones van de 16-19 puntos,

Compromiso Normativo Bajo: Las puntuaciones van de 12-15 puntos.

4.2 MÉTODO

El *método* de investigación en el cual se basa esta investigación es el método *cuantitativo*. Hernández (2006) afirma que este método utiliza la recolección y el análisis de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis haciendo uso de la estadística. En esta investigación, las variables serán compromiso y desempeño laboral.

4.3 OBJETIVO GENERAL; determinar si existe relación significativa entre actitud de compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y el nivel de desempeño laboral del personal operativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

5. Determinar si existe relación significativa entre compromiso afectivo y desempeño laboral
6. Determinar si existe relación significativa entre compromiso continuidad y desempeño laboral,
7. Determinar si existe relación significativa entre compromiso normativo y desempeño laboral.

HIPÓTESIS:

Ha1. Existe relación significativa entre compromiso organizacional **afectivo** y el desempeño laboral,

Ho1. No existe relación significativa entre compromiso organizacional **afectivo** y el desempeño laboral,

Ha2. Existe relación significativa entre compromiso organizacional de **continuidad** y el desempeño laboral,

Ho2. No existe relación significativa entre compromiso organizacional **continuidad** y el desempeño laboral,

Ha3. Existe relación significativa entre compromiso organizacional **normativo** y el desempeño laboral,

Ho3. No existe relación significativa entre compromiso organizacional **normativo** y el desempeño laboral.

4.3.1 DATOS ESTADÍSTICOS.

La técnica estadística utilizada será la correlación de Pearson, es un indicador que resume el grado de relación entre dos variables para un grupo de sujetos. El coeficiente de correlación de Pearson se aplicará ya que nos interesa verificar si existe o no relación significativa entre tipo de compromiso y desempeño laboral.

4.3.2 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN:

Sujetos: Operativos NA-AT Technologies

Edad: 27 a 40 años

Sexo: Indiferente

Estado civil: Indiferente

Nacionalidad: Mexicana

Población: 20 sujetos

Lugar: NA-AT Technologies firma de desarrollo en IT (ITESM-CEM)

4.3.4 INSTRUMENTOS:

Para efectos de esta investigación, el instrumento que se utilizará será el de Meyer, J. P.; Allen, N. J., y Smith C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, Cuestionario de compromiso organizacional.

Todos los reactivos se responden en una escala tipo Likert, con ponderaciones desde uno (1) totalmente en desacuerdo, hasta cinco (5) totalmente de acuerdo; en donde a mayor puntuación, mayor percepción del factor (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad).

Tabla 1. Significado de los valores de la escala

Respuesta del individuo	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Este cuestionario consta de 18 reactivos, positivos y negativos, que precisan las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo, de continuidad), todo esto con la finalidad de medir el compromiso de los empelados hacia la organización (Allen , Meyer y Smith, 1993)

Tabla 2. Ítems que describen los componentes del compromiso

Componentes del Compromiso	Ítem
Afectivo	5-8-10-12-13-15
Normativo	1-2-3-6-9-18
Continuidad	4-7-11-14-16-17

Mientras más de acuerdo está el sujeto con la afirmación, en el caso de los ítems positivos, querrá decir que tiene una actitud favorable hacia la variable Compromiso Organizacional.

En caso contrario, en los ítems reversibles, si el individuo está más de acuerdo con el ítem, su actitud es más desfavorable hacia dicha variable; por consiguiente se deberá invertir la puntuación de la respuesta.

Tabla 3. Relación entre respuesta del sujeto y su inversa en los reactivos negativos.

Respuesta del individuo	Respuesta inversa
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabla 4. Clasificación de los reactivos

Reactivos positivos	Reactivos negativos
1-3-4-6-7-9-10-11	12-13-14-16-17-18

El instrumento de Allen, Meyer y Smith fue validado por sus autores, arrojando un coeficiente de confiabilidad de 0,79.

Para el análisis de los resultados del compromiso organizacional en esta empresa se propone una escala de tres niveles de intensidad; compromiso bajo, compromiso medio o mediano y compromiso alto. La metodología utilizada será la siguiente:

Las respuestas del cuestionario de compromiso organizacional y desempeño laboral estará conformada por una escala de Likert, con cinco (5) opciones de respuestas, donde uno (1) es fuertemente en desacuerdo y cinco (5) es fuertemente de acuerdo.

Contreras y Lujano, 1999 (citado en: Caváis Gómez y Herrera Llovera, (2005) Compromiso alto: indica una actitud muy favorable hacia la organización, pues el individuo siente una gran identificación emocional hacia ella y quiere continuar trabajando allí. Reconoce y acepta que existen costos importantes asociados a su renuncia y moralmente también se siente obligado a permanecer en la organización.

Contreras y Lujano, 1999 (citado en: Caváis Gómez y Herrera Llovera, (2005) Compromiso medio o mediano: refleja una actitud favorable hacia al organización porque la persona siente que está identificado con la misma, y por lo tanto desea mantenerse en ella.

El individuo reconoce que hay ciertos costos asociados con su renuncia y siente alguna obligación moral de continuar trabajando allí.

Contreras y Lujano, 1999 (citado en: Caváis Gómez y Herrera Llovera, (2005) Compromiso bajo: indica una actitud desfavorable hacia la organización debido a que el individuo no se siente identificado con la misma, lo cual conlleva a que no desee realmente mantenerse en ella. Tampoco percibe costos importantes asociados a su renuncia y no siente obligación moral de permanecer allí.

Ahora bien, el instrumento para la medición de la evaluación de desempeño que se utilizará para la presente investigación es la “*Escala Gráfica de Calificación*”, las personas serán calificadas en forma personal, con este método se lograrán los resultados rápidos acerca de cada trabajador, teniendo en cuenta que la gráfica de calificación ayudará a un proceso simple y entretenido.

DEFINICIÓN DEL MÉTODO:

Es una técnica sencilla, esta escala lista diversas características como calidad y cantidad, así también una gama de desempeños desde insatisfactorios hasta excepcionales para cada una.

A todos los subordinados les califican escribiendo los puntos de calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

Este método se caracteriza por que utiliza un formulario, en que las líneas de sentido horizontal presenta los factores de calificación del desempeño, mientras que el vertical presenta la variación de aquellos factores.

VENTAJAS DEL MÉTODO:

Permite a los evaluadores tener acceso a un instrumento de fácil comprensión y simple aplicación.

Permite una visión integrada y resumida de los factores de calificación, es decir, de las características del desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada trabajador frente a ella.

Proporciona poco trabajo al evaluador.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO:

No permite mucha flexibilidad al evaluador, ya que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.

Están sujetos a distorsiones personales de los evaluadores que tienden su aparición sobre los subordinados para todos los efectos de evaluación.

Tiende a rutinizar y generalizar.

FACTORES A CALIFICAR

Mediante el método de Escala Gráfica se creó varios factores para calificar el desempeño de cada trabajador y fueron divididos:

Factores comunes: Se aplicarán en la calificación a todos los trabajadores, y son los siguientes:

- Puntualidad: Grado de cumplimiento a tareas asignadas en un plazo determinado
- Calidad: Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores la presentación, el orden y el esmero que caracterizan al trabajador.
- Producción: Evalúa el volumen y cantidad de trabajo realizado normalmente.
- Trabajo en Equipo: Capacidad para desarrollar el trabajo entre jefes y subordinados en vía de la producción.
- Conocimiento del puesto: Grado de conocimiento que se debe tener sobre las funciones, tareas y obligaciones de cada puesto.
- Independencia: Grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.

Factores Específicos: Se aplicarán en la calificación a algunos trabajadores y se definen por un grupo que son los operativos de la empresa.

OPERATIVOS

- Criterio: Adecuación de respuesta frente a situaciones en las cuales no existen definidos
- Toma de Decisiones: Eficiencia y autonomía en las decisiones de la Empresa
- Contactos Personales: Grado en que se relaciona con otras personas dentro o fuera de la Empresa ya sea en forma personal, escrita o telefónica
- Cumplimiento de Normas: Actitud de permanente respeto a las políticas y normas vigentes en la empresa
- Austeridad: Esfuerzo y preocupación constante por lograr los resultados.
- Esfuerzo Físico y Mental: Grado de concentración para desarrollar el trabajo considerando el gasto físico y mental
- Complejidad del Trabajo: Grado que se presenta complejidad para desarrollar el trabajo y la forma en que resuelven dichos problemas
- Calidad de Trabajo: Grado de dominio, exactitud e interés en el cumplimiento de las tareas y obligaciones
- Capacidad de Mejoramiento: Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que realiza

72

73

- Disposición para el Trabajo: Disposición física y mental para realizar en forma eficiente el trabajo.

RESULTADOS

5.1 DESCRIPCIÓN

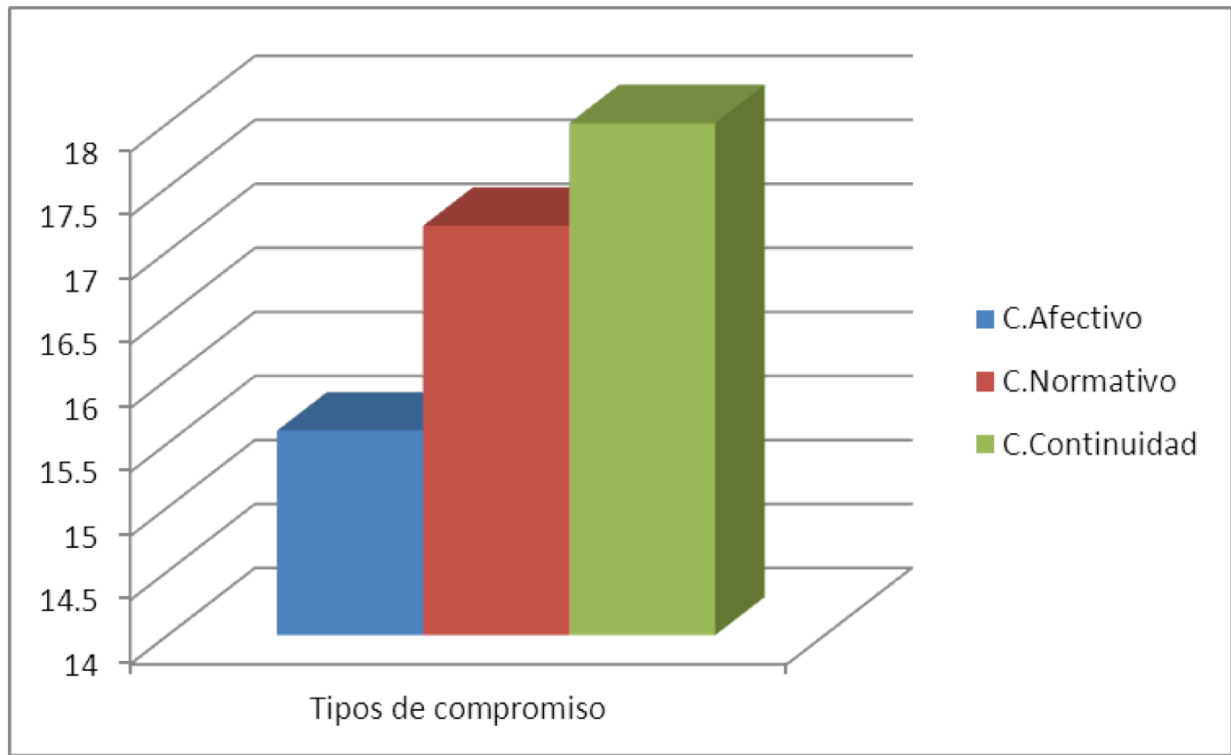
Cabe recordar que el objetivo de la presente tesis es determinar si existe relación significativa entre actitud de compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y desempeño laboral de los perfiles operativos de NA-AT Technologies.

Con el fin de clarificar los resultados se presentan en dos apartados:

Estadística descriptiva (gráficas de barras y de pastel) y estadística inferencial (correlaciones entre tipo de compromiso y niveles de desempeño laboral).

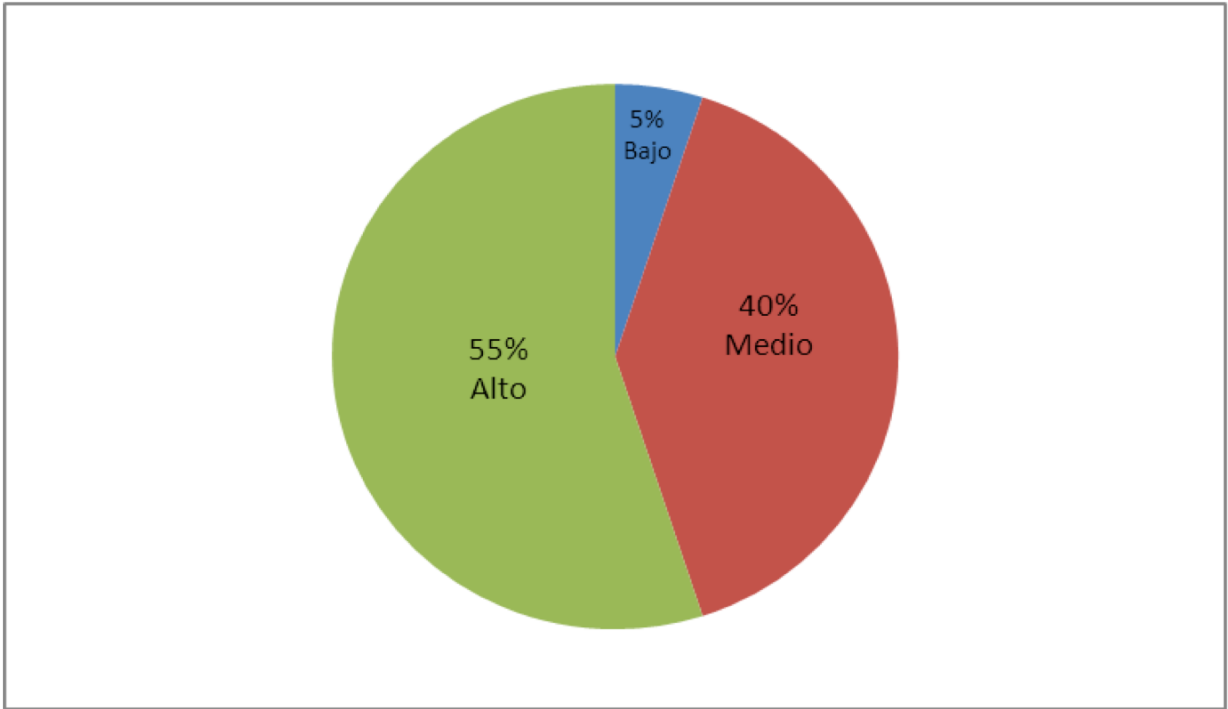
A) Estadística descriptiva (gráficas de barras, de pastel y de contingencia).

La estadística descriptiva se utiliza para describir los datos, se puede describir la tendencia central o los puntajes generales de los participantes (medidas de tendencia central). Pero, también se podría indicar la variabilidad o que tanto se dispersa la distribución de los puntajes (medidas de dispersión). En los resultados descriptivos están incluidas: gráficas de pastel, gráficas de barras y tabla de contingencia.



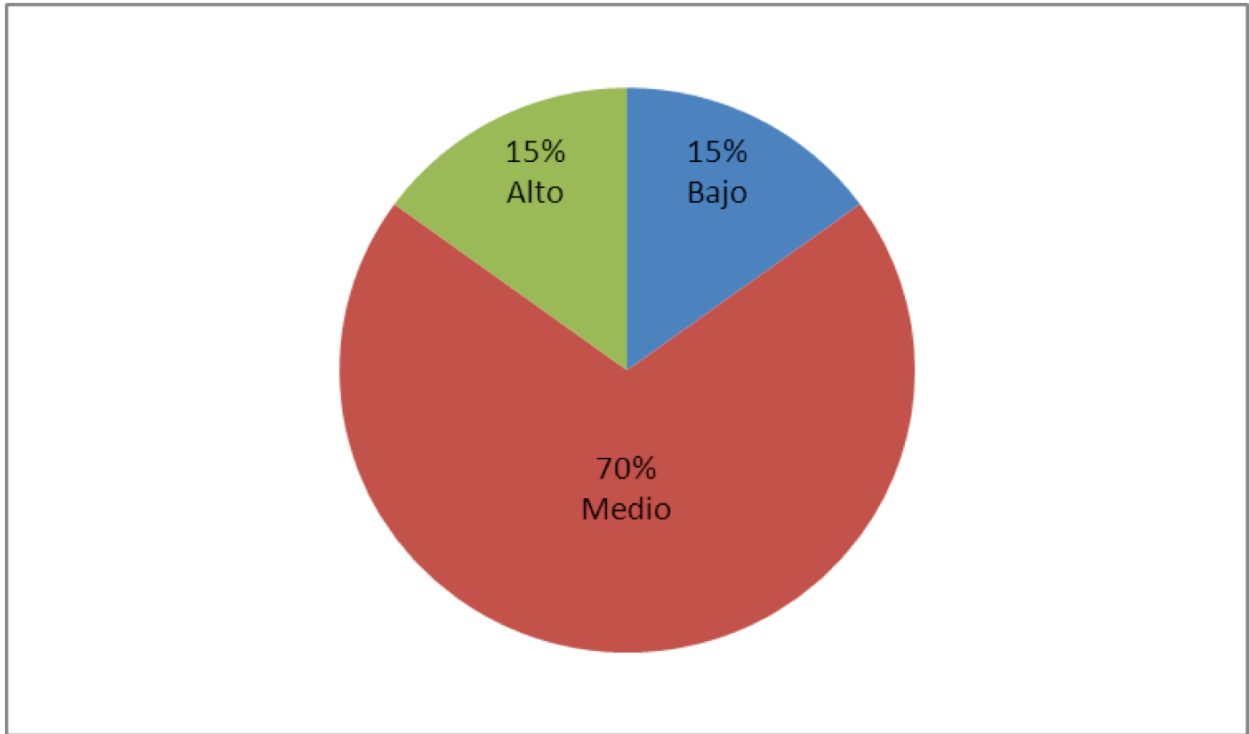
Como puede observarse en la figura 6.1, el compromiso de continuidad tiene una mayor presencia. Es decir, la mayoría de la población se encuentra laborando por necesidad, con el fin de evitar problemas financieros, físicos y psicológicos.

Figura 6.2 Niveles de desempeño laboral.



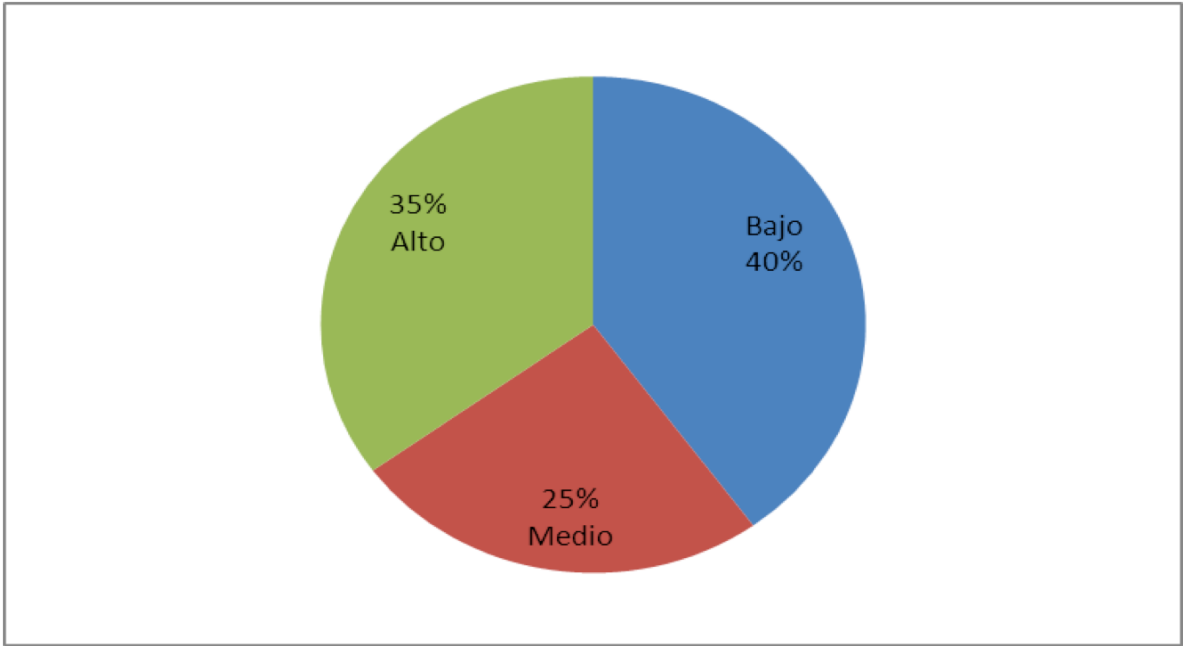
El 5% de los sujetos tiene un nivel bajo en su desempeño laboral, el 40% por lo menos un nivel medio y el 55% un alto rendimiento.

Figura 6.3 Niveles de compromiso afectivo.



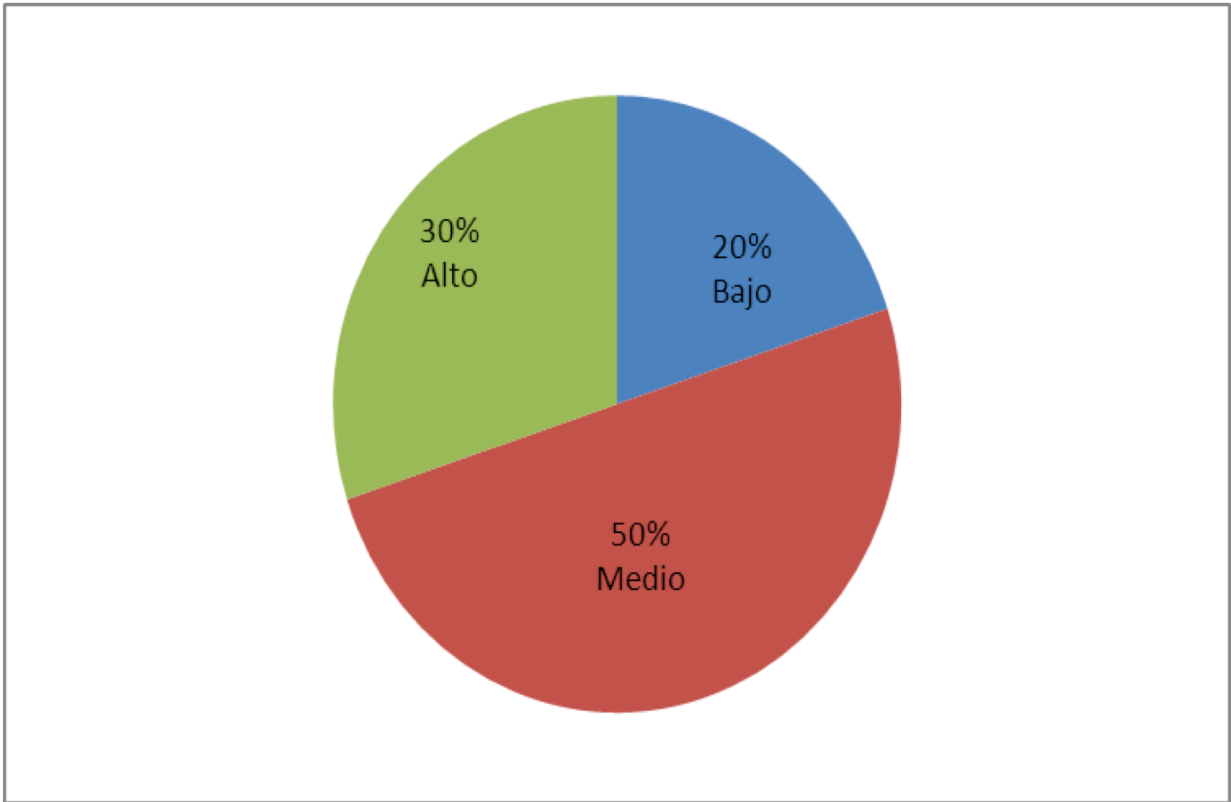
El 15% de los sujetos tiene un nivel de compromiso afectivo bajo, el 70% un nivel medio y el 15% restante un nivel alto. Como podemos observar la mayoría de los trabajadores no definen sus lazos afectivos, por ende, no se sabe si disfrutan de su permanencia en la organización.

O también podemos decir que por lo menos muestran algún compromiso afectivo con la organización.



El 40% de los trabajadores muestran un nivel bajo de compromiso normativo, el 25% un compromiso medio y el 35% un nivel alto. Casi la mitad de los empleados no creen en la lealtad a la organización, es decir, los trabajadores no sienten la necesidad de retribuir lo recibido. Sin embargo, también más de la tercera parte muestran un alto compromiso observándose una polarización en las actitudes de compromiso normativo.

Figura 6.4 Niveles de compromiso de continuidad.



El 20% de los sujetos tienen un bajo compromiso de continuidad, el 50% nivel medio y el 30% un alto compromiso. Es decir, la mitad de la población no define si se compromete o no por necesidad financiera, física o psicológica. Una interpretación alternativa puede ser el 80% de los empleados tienen por lo menos algún tipo de compromiso o intensidad de continuidad.

Es probable que exista cierto descontento con las condiciones laborales y que los sujetos estén abiertos a buscar y encontrar nuevas oportunidades laborales.

A continuación se muestra la tabla de contingencia, relacionando el nivel de desempeño y tipos de compromiso laboral.

Tabla de contingencia 1 Desempeño Laboral y Tipos de Compromiso

DESEMPEÑO	TIPOS DE COMPROMISO			TOTAL
	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	
ALTO	1	3	2	6
MEDIO	1	5	3	9
BAJO	0	2	3	5
TOTAL	2	10	8	20

B) Estadística inferencial (Correlaciones).

La estadística inferencial se utiliza para determinar si los resultados reflejan lo que sucedería cuando se realizará el experimento muchas veces con diversas muestras. Un elemento muy importante es el coeficiente de correlación, el cuál se centra en la dirección y el grado de relación entre variables.

El coeficiente de correlación se aplicó ya que interesa verificar si existe o no una relación significativa entre los tipos de compromiso y niveles desempeño laboral.

Tabla 6.1 Correlaciones entre desempeño laboral y tipo de compromiso.

Tipo de compromiso	Coefficiente de Pearson
Compromiso afectivo	r= 0.021
Compromiso normativo	r= -0.186
Compromiso continuidad	r= -0.338

En la tabla 6.1 se muestran las correlaciones entre el desempeño y los compromisos, y como puede observarse no se encontró ninguna correlación estadísticamente significativa entre las variables.

Sin embargo, se encontró una correlación positiva (aunque no significativa) entre el desempeño y el compromiso afectivo, es decir, entre mejor sean las relaciones laborales mayor es el desempeño laboral.

La correlación del compromiso normativo es negativa (aunque no significativa), es decir, las personas que trabajan solamente por ser leales a la organización tienden a tener un pobre desempeño laboral.

La correlación del compromiso de continuidad es negativa (aunque no significativa), es decir, cuando las personas laboran por necesidad financiera o física su desempeño laboral es bajo.

5.2 ANALISIS

En este estudio hemos determinado la relación entre actitud de compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y desempeño laboral de los perfiles operativos.

El análisis fue el siguiente:

En los resultados se observa que el compromiso de continuidad obtuvo el promedio de puntuación total más alto en comparación con el compromiso afectivo y normativo. Por lo que se considera que la mayoría de la población evaluada se encuentra laborando por necesidad, con el fin de evitar problemas financieros, físicos y psicológicos.

Considerando los niveles de desempeño laboral; 5% de los sujetos tiene un nivel bajo, el 40% un nivel medio y el 55% un alto rendimiento.

Esta necesidad genera en el 95% de los empleados actitudes que les permite mantenerse o conservarse en su empleo actual.

Con respecto al compromiso afectivo, se observa que es probable que la mayoría de los trabajadores no definan su nivel de compromiso (70%) en el caso de este estudio podría deberse a por lo menos dos situaciones;

La primera es que verdaderamente no exista una correlación con la productividad, esta posibilidad fue desechada pues se encontró una correlación positiva (aunque no significativa) entre estas dos variables.

La segunda, implica la intervención de una variable extraña que se observo durante el procesos de aplicación; el descontento en los empleados por algunas condiciones laborales negativas por la que pasaba la empresa en ese momento. Por lo que es probable que exista en inconformidad que hace que los sujetos estén abiertos a buscar y encontrar nuevas oportunidades laborales.

Considerando que no obstante estas situaciones únicamente el 15% de los empleados muestran sentimientos negativos hacia la empresa, y que los niveles de compromiso normativo indican que casi la mitad de los empleados creen en la lealtad hacia la empresa, es probable que la segunda opción sea la responsable de los resultados encontrados.

En cuanto a las hipótesis de trabajo al no encontrarse correlación estadísticamente significativa entre las variables no se confirman.

Sin embargo, se tiene que comentar que por lo menos se encontró una correlación positiva en Ha.1 *desempeño laboral y el compromiso afectivo*, que en caso de ser significativa indicaría que entre mejor sean la relaciones laborales mayor es el desempeño laboral.

En contraparte, para *Ha2*; *desempeño laboral y compromiso de continuidad* la correlación encontrada fue negativa por lo que en caso de ser significativa indicaría que los empleados que trabajan únicamente por necesidad financiera tendrían un bajo desempeño laboral.

En la *Ha3* la correlación entre *desempeño laboral y compromiso normativo* también es negativa aunque igualmente no significativa, pero nos indicaría que las personas que trabajan solamente por ser leales a la organización tienden a tener un pobre desempeño laboral.

Los resultados en conjunto llevan a considerar que *Ha4* no se cumpliría al considerar que no existe una relación significativa entre los factores que integran el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

Lo que nos lleva a puntualizar que existe una diferencia substancial al analizar las diferentes dimensiones del compromiso organizacional por separado que en su conjunto y que lo que deben buscar las organizaciones, es que sus empleados posean un sano equilibrio entre los tres compromisos;

1. El empleado debe percibir sus relaciones laborales como satisfactorias.
2. Debe considerar que la organización lo reconoce y esta satisfaciendo sus necesidades económicas y;
3. Posea un adecuado sentido de lealtad hacia la empresa.

DISCUSIÓN:

Inicialmente se considera que a diferencia de lo que opina O'Reilly y Chatman, en el instrumento utilizado se conceptualiza y operacionaliza adecuadamente el concepto de compromiso organizacional diferenciando claramente este concepto del compromiso con la carrera, la autoevaluación del desempeño, la responsabilidad o los deseos personales.

Respecto a los resultados encontrados, estos coinciden con el comentario de Cohen (1991) quien manifiesta que en investigaciones recientes se han encontrado relaciones débiles entre compromiso y los logros organizacionales.

También concuerdan con lo que postula Dessler (1993) quien afirma que “los empleados llegan a estar comprometidos porque saben que sus organizaciones están comprometidas con ellos”. Como ya se menciona, al momento de la aplicación del instrumento la empresa pasaba por una crisis financiera que es probable afectó la percepción de compromiso empresarial por parte de los empleados, de ahí los resultados no concluyentes.

Lo anteriores respaldado por Morrison (1993) quien argumenta que “las influencias organizacionales y personales que actúan en el trabajador originan cambios en el compromiso”. En este caso la ambigüedad en las respuestas.

Por su parte, Lopopolo, (2002) aporta a favor de los hallazgos cuando menciona que “los factores que producen resultados negativos en la experiencia laboral, producirá consecuencias negativas como bajos niveles en la identificación y compromiso con la empresa.

Los aportes teóricos que ayudan a explicar los resultados contrastantes que implican un cierto grado de indecisión en las actitudes de compromiso de los participantes son;

“Las personas con un nivel de compromiso alto suelen seleccionar los aspectos positivos y gratificantes de sus experiencias laborales y minimizar los inconvenientes”. Morrison (1993)

Por su parte, Bandura (1987) afirma que “el nivel de compromiso alto se mantiene en tanto el empleado identifica las metas de la organización como propias (por motivación intrínseca) aunque no se anticipen refuerzos contingentes.

De la misma manera, Monday (2002) considera que “los empleados con un fuerte compromiso actitudinal permanecen con la organización porque así lo desean” y que “la esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización”.

Lo gratificante de la experiencia laboral, el deseo de permanencia, y la identificación de las metas y objetivos organizacionales con las metas y objetivos del empleado no fueron evaluados, por lo que no es posible cuantificar la influencia que estos factores tuvieron en los resultados obtenidos.

Por último se debe considerar otras variables extrañas que pudieron haber afectado los resultados encontrados;

La variable dependiente, desempeño laboral, solamente fue aplicada a los jefes directos lo cual implica la posibilidad de que la subjetividad del mismo haya afectado los resultados.

El instrumento que se utilizó en el estudio no ha sido estandarizado para la población mexicana. Aunque si fue piloteado.

CONCLUSIONES:

Los objetivos generales y específicos planteados para este estudio fueron alcanzados.

Se determinó que;

No existe relación significativa entre actitud de compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y el nivel de desempeño laboral del personal operativo

No existe relación significativa entre compromiso afectivo y desempeño laboral

No existe relación significativa entre compromiso continuidad y desempeño laboral

No existe relación significativa entre compromiso normativo y desempeño laboral

No existe relación significativa entre la actitud de compromiso organizacional y desempeño laboral.

Al no encontrarse correlaciones estadísticamente significativas se rechazan las hipótesis;

Ha1, Ha2, Ha3 y Ha4.

Por lo que se aceptan las hipótesis

Ho1, Ho2, Ho3 y Ho4.

Es importante mencionar que en el momento de aplicar este instrumento a la población nos dimos cuenta de que nos encontraríamos con variables externas o extrañas las cuales intervinieron de manera importante en los resultados obtenidos, principalmente la crisis de la empresa en donde no existe un pago oportuno y a tiempo por su desempeño y trabajo, esto a provocado inconformismo entre los colaboradores y es probable que los sujetos estén abiertos a buscar y encontrar nuevas oportunidades laborales.

Otras variables extrañas que pudieron haber intervenido significativamente en los resultados aunque se considera que de manera menos importante fueron;

- a. La forma en que se evaluó la variable independiente.
- b. El instrumento utilizado.
- c. Lo gratificante que resulta para el sujeto la experiencia laboral.
- d. La identificación de las metas y objetivos del empleado con los de la organización.
- e. El deseo de permanencia del empleado.

Finalmente, consideramos que es insuficiente el tamaño de la población (20 colaboradores) y el del instrumento (18 preguntas). Además de que el instrumento no ha sido aplicado a la población mexicana o América Latina.

Aunque no hay correlaciones estadísticamente significativas;

Aparentemente los empleados han resistido por el mismo compromiso afectivo donde se encontró una correlación positiva (aunque no significativa) entre *desempeño laboral* y *el compromiso afectivo*, que significa que en la empresa existe una buena relación laboral que sustenta un mejor desempeño laboral.

En cuanto al compromiso normativo y desempeño laboral hay correlación negativa (no significativa) que muestra que las personas que trabajan solamente por ser leales a la organización tenderán a un pobre desempeño laboral.

Cuando las personas trabajan solamente por necesidad financiera, su desempeño laboral es bajo; refiriéndonos con esto a la correlación negativa que identificamos entre compromiso de continuidad y desempeño laboral.

Las correlaciones encontradas aunque no significativas, sí indican una tendencia que justificaría el realizar estudios en otras poblaciones mexicanas, con un tamaño de muestra mayor y controlando las variables externas y extrañas que puedan intervenir en el resultado.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover de la Hera Carlos maría, Martínez Iñigo David, entre otros (2004), *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill, pp. 295-298
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Argentina Ed. Granica
- Arias Galicia, F. et al. (1973). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). "Una nueva mirada en el clima psicológico y sus relaciones a la implicación, al esfuerzo, y al funcionamiento del trabajo ", diario de la psicología aplicada, pp 81, 358-367.
- Caváis Gómez y Herrera Llovera, (2005), *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción del personal con y sin programa de desvinculación asistida. Tesis elaborada para obtener el título de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello*. Pp.74-87
- Cordera Campos Rolando. (2005). *La Globalización de México: opciones y contradicciones*. México. Ed. UNAM. Pp 13-28
- Cozby, P. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. (8ª.ed.). México McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Ed. Mc Graw Hill, pp. 361-365
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México, Editorial McGraw – Hill. Pp.236
- Dabat A. y Rivera Ríos M. (2004) *Globalización y cambio tecnológico*. México, Ed. UNAM. pp.39-67 y 317-339
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. España, Ed Grupo Zeta. pp 60-61

- Grados Jaime A, Beutel Spacher Otto, Castro M.A. (2002) *Calificación de méritos evaluación de comportamientos laborales*. Ed. Trillas pp 90-111
- Guillén R. Arturo (2006). *Economía y sociedad en America latina, entre la globalización, la regionalización y el cambio estructural*. México, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana. pp. 140-145
- Hallivis Pelayo Manuel. (2003). Fisco, *federalismo y globalización en México*. México, Ed. Taxxx pp. 91-133
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, (2006). *Metodología de la investigación. México (4ta. Edición)*. Ed. Mc-Graw-Hill.
- Kerlinger (2002) *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias Sociales*. México Ed. Mc-Graw-Hill Pp. 369-371 y 379-380
- Lopopolo, R. (2002) *The relationship of Role-related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the organization in a Restructures Hospital Environment. Research Report*. pp 25-26
- Nieto Vergara Marybel (2004), *Relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional, Tesis elaborada para obtener el título de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Pp 63-85 y 129
- Randall, D.M. (1987). *Comisión y la organización: el hombre de la organización nuevo. Academia de revisión de la gerencia*, pp 12, 460-471.
- Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S. (1998), *Comportamiento Organizacional*, México. Ed. Prentice Hall. Pp. 55
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México, Pretince Hall. Pp 564
- Roche Carcel Juan A. (2005) *Cultura y globalización entre el conflicto y el dialogo*. Ed. Publicaciones Alicate U. pp. 67-101

- Sánchez Barriga, *Técnicas de Administración de recursos humanos* Editorial Limusa pp. 173-179
- Sastre M. Aguilar E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*. España, Mc Graw Hill pp. 60-65
- Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial*. Legis Editores pp. 142-150
- Shein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México ed. Prentice-Hall pp. 93-98
- Shultz, D. (1997) *Psicología Industrial*. México. McGraw Hill. Pp. 104-113
- Spector Paul (2002), *Psicología industrial y organizacional*. Ed. Manual Moderno pp. 220-239
- Thomas J. Quirk (1983) *Métodos de Investigación en Psicología*. Ed. Limusa Pp. 235, 331-332.
- Vega Rodríguez Maria Teresa, Garrido Martín Eugenio (1998) *Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Ed. Amaru pp. 57-131
- William B. Wrther, Jr. y Heith Davis (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc. Graw Hill. Pp 141-160
- Zepeda Herrera Fernando (1998), *Psicología organizacional*. Ed Pearson. Pp 338-352
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

Fuente Hemerográfica:

- Meyer, J. P.; Allen, N. J., y Smith C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1991): «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89

- Fuente Electrónica:
- Arciniega, L. (2002) Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace la gente se ponga al camiseta? Consultado el día 11 de Mayo de 2011, disponible en World Wide Web: <http://direccionestrategica.itam.mx//Administrador>
- Arias, F. (2001) Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. Consultado el día 07 de Mayo de 2011 del World Wide Web: www.ejournal.unam.mx
- Bayona C. Goñi S; Madorrán C. (2002) Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Consultado el día 07 de Mayo de 2011 disponible en World Wide <http://www.unavarra.es/organ>
- Clemente T. Vera, Consultor, Conferencista y Facilitador en RRHH at Factor Intelectual, S. C. Roger Connors y Tom Smith son co-fundadores de Partners In Leadership, Inc., el principal proveedor de Servicios de Accountability training® [adiestramiento en accountability] con cientos de clientes alrededor del mundo. Consultado el día 10 de Enero de 2012 <http://www.slideshare.net/ncappelli/el-principio-de-oz-4443453>
- Eisemberger et al: Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 1986, pp.500-507. En este trabajo se indica que el “soporte percibido” es una variable que se corresponde con el “compromiso de la organización” con el trabajador; trabajador que reacciona “devolviendo” “compromiso afectivo” y “conducta centrada en el trabajo” Consultado el día 11 de Abril de 2012 [.http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm](http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm)
- JoneL.Pearce Profesor de Organización y Gestión Consultado el día 11 de Abril de 2012 <http://merage.uci.edu/ResearchAndCenters/Beall/CommunityServer/blogs/innovation/archive/2008/03/20/measuring-the-performance-you-want.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de Evaluación de Escala Gráfica de Calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN

1	0 Puntos	No satisfactorio: El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
2	10-20-30 Puntos	Necesita Mejoramiento: El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	40-50-60 Puntos	Bueno: El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	70-80-90 Puntos	Muy Bueno: Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
5	100 Puntos	Sobresaliente: El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.

COMISION EVALUADORA

Las personas encargadas de calificar serán las siguientes:

- Asesor, especialista en el desempeño y las calificaciones
- Gerente del Área
- Jefe directo.

FORMULARIO PARA EJECUTAR LA CALIFICACION

FACTORES COMUNES

Evaluado: _____ **Cargo** _____

Antigüedad en el cargo _____

Evaluador _____ **Cargo** _____

Fecha _____

Identificación de la Calificación	S	MB	B	NM	NS	Comentarios
Asignación de Puntos	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Grado de conocimiento que se debe tener sobre el trabajo que se realiza						
PUNTUALIDAD: Grado de cumplimiento a tareas asignadas en un plazo determinado						
PRODUCCION: Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.						
CALIDAD: Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación el orden y el esmero que caracterizan el servicio del trabajador.						
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para desarrollar el trabajo entre jefes y subordinados en vía de la producción						
INDEPENDENCIA: Grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.						

FACTORES ESPECIFICOS

AREA OPERATIVA

Identificación de la Calificación	S	MB	B	NM	NS	Comentarios
Asignación de Puntos	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
ESFUERZO FISICO Y MENTAL: Grado de concentración para desarrollar el trabajo considerando gasto físico y mental.						
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO: Grado que se presentarán dificultades para realizar el trabajo y la forma en que se resuelven.						
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO: Grado de superación que presenta el trabajador en las funciones que desarrolla.						
CALIDAD DEL TRABAJO: Grado de dominio, exactitud e interés en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.						
DISPOSICION PARA EL TRABAJO: Disposición física y mental para realizar en forma eficiente el trabajo.						

Anexo 2. Formato (Compromiso Organizacional)

A continuación se presenta un cuestionario, que contiene una serie de aseveraciones con una escala de respuestas, para que usted escoja en cada caso la que mejor se asemeje a su opinión, marcando con una “x” en el espacio correspondiente. Es importante que usted conteste con sinceridad y además se asegure de responder a cada una de las aseveraciones. Las mismas constan de cinco (5) opciones de respuestas, de las cuales SOLO debe marcar UNA. El número uno (1) representa lo que menos se asemeja a su forma de pensar, mientras el número cinco (5) es lo que más se parece a su forma de pensar.

Nombre:

Edad:

Fecha:

ÍTEMS	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente desacuerdo (1)	Total
1. Aunque tuviera todo a favor, no me sentiría listo para dejar mi organización ahora						
2. No siento ninguna obligación por permanecer con mi actual empleador						
3. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora						
4. En este momento, permanecer con mi organización es un aspecto tanto de necesidad como de deseo						
5. No me siento emocionalmente ligado a esta organización						
6. Esta organización merece mi lealtad						
7. Sería muy difícil para mi, dejar mi organización en este momento, incluso aunque quisiera						
8. No me siento como “parte de la familia” en mi organización						
9. No dejaría mi organización ahora, porque siento un fuerte sentido de obligación hacia las personas que están en ella						
10. Realmente siento los problemas de esta organización como míos						
11. Demasiado de mi vida se desestabilizaría si decidiera y quisiera dejar mi organización ahora						
12. Estaría muy feliz de compartir el resto de mi carrera con esta organización						
13. Desde mi punto de vista, esta organización tiene un buen trato al personal						
14. Siento que tengo pocas opciones para considerar dejar esta organización.						
15. No tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.						
16. Si en este momento no tuviera tanto de mi puesto en esta organización, podría considerar trabajar en cualquier otro lado.						
17. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles						
18. Tengo un gran acuerdo con mi organización						
Total						