



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TESIS CON TÍTULO:

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
(MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN) EN BASE A UN
MODELO MATEMÁTICO”**

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

presenta:

DENNISE GONZÁLEZ SILVA

ASESORA:

DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA

COASESOR:

DR. FERNANDO ÁVILA CARREÓN

Morelia, Mich. **Enero 2013**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por haber sido mi casa de estudio durante estos años.

Agradezco a la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y a sus profesores por brindarme la capacitación profesional de la cual me siento orgullosa y que me hace una mejor persona.

Agradezco a mi Asesora la Dra. Dora Aguilascho Montoya por su tiempo, dedicación y apoyo para que pudiera culminar mi carrera universitaria y por la ayuda otorgada en mi tesis. Y al Dr. Fernando Ávila Carreón que me brindo su asesoría muchas gracias por su apoyo.

Agradezco a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante y permitirme cumplir una meta que era muy importante en mi vida.

Agradezco a mi madre Guadalupe Silva Domínguez y a mi padre Hilario González Guzmán que gracias a su apoyo económico y moral y ayuda en lo personal me encaminaron por el camino para que pudiera ser una persona de bien y más que nada agradezco que en base a sus esfuerzos me brindaran la oportunidad de estudiar para tener la oportunidad de alcanzar un futuro mejor. Agradezco también

A mis hermanas que siempre me animaron y apoyaron para seguir adelante.

Agradezco a la Lic. Fátima Karina Medina González que como buena amiga siempre me tendió su ayuda buscando mi superación y me enseñó a ver la importancia de culminar mis estudios muchas gracias por siempre estar con migo.

Dedico este trabajo a mi hijo Santiago Gael que es el motivo que me impulsa a salir a delante y que me lleva a superarme para poder ofrecerle un futuro mejor y para poder ser un ejemplo para que también un día logre ser un profesionista.

A mi madre que yo se que esperaba verme titulada y que junto a mi padre que aunque ya no este con migo, dedicaron su tiempo y esfuerzo para que tuviera una profesión.

A mis hermanas y amigas que me apoyaron y que también gracias a ellos debo una gran parte de haberme titulado.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.-Planteamiento del Problema.....	4
II.-Preguntas de Investigación.....	5
III.-Objetivos de la Investigación.....	5
IV.-Justificación.....	6

CAPÍTULO 1. - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1.1.- Antecedentes.....	8
1.2. – Definición de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	12
1.3.- Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	13
1.4.- Tipos de Evaluaciones.....	15
1.5.- Gestión de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	18
1.6.- Los Determinantes de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	19
1.7.- Propósitos Para Mejorar la Evaluación del Desempeño Laboral.....	20
1.8.- Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	21
1.9.- Usos de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	23
1.10.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	24
1.11.- Ventajas de la evaluación del Desempeño Laboral.....	27

CAPÍTULO 2.- DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.1.- Preparación de las Evaluaciones del Desempeño Laboral.....	29
2.2.- Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Laboral durante el Pasado.....	30
2.3.- Métodos de Evaluación basados en el Desempeño Laboral a futuro.....	31
2.4.- Sistemas de Evaluación.....	32
2.5.- Estándares de Desempeño Laboral.....	33

CAPÍTULO 3.- DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

3.1.- Implicaciones del Proceso de Evaluación.....	36
3.2.- Nivel de Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	37
3.3.- Selección del Tipo de Datos para Evaluar el Desempeño Laboral.....	41

CAPÍTULO 4.- LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

4.1.- El comportamiento Humano y La Motivación.....	42
4.2.- Clases de Motivos y Características.....	45
4.3.- Teorías de Motivación.....	48
4.4.- Satisfacción Laboral.....	54
4.5.- Concepto y Modelos de Satisfacción Laboral.....	57

4.5.1.-Concepto.....	57
4.5.2.-Modelo de Satisfacción Laboral.....	60
4.6.- Consecuencias de la Insatisfacción Laboral.....	63

CAPÍTULO 5.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN BASE A UN MODELO MATEMÁTICO

5.1.- Introducción.....	68
5.2.- Teoría de los Subconjuntos Borrosos.....	76
5.3.- Caso practico.....	85

ANEXOS.....	91
-------------	----

Conclusiones.....	106
Glosario.....	108
Bibliografía.....	111

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito, dar a conocer la importancia de que se lleven a cabo evaluaciones del desempeño laboral, en las organizaciones, así como conocer también los factores que influyen para que se logre un buen desempeño laboral dentro de las mismas; de tal forma que sea de mayor facilidad el poder lograr los objetivos establecidos, y a la vez el manejo del personal sea el adecuado, para lograr maximizar su rendimiento. De igual manera, se pretende realizar una introducción a la aplicación de nuevas herramientas en base a un modelo matemático, lo cual nos permita, eliminar limitaciones para tener un buen desempeño laboral, y nos ayude a tener un menor grado de incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral en las organizaciones es muy importante por lo que se debe tomar en cuenta para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de la organización; dado que el desempeño laboral se relaciona directamente con los trabajadores de la institución; estos constituyen las piezas fundamentales para un buen funcionamiento de la empresa en que laboran, ya que si ellos no saben cómo llevar a cabo de manera adecuada las operaciones o procesos que se manejan difícilmente se podrán lograr los objetivos que se plantean al momento de establecer cualquier organización de cualquier sector.

Por eso es importante reconocer que los empleados juegan un papel fundamental en la empresa, y no solo los procesos establecidos o bien la infraestructura que pueda existir en una organización. Por tal motivo debemos conocer la forma en la que el personal se maneja dentro de la organización y de esta forma será más fácil tener una buena comunicación y lograr de acuerdo a sus fortalezas o debilidades que estos tengan un mejor desempeño laboral; claro de acuerdo a parámetros establecidos que nos permitan tener determinados rangos ya que sería difícil determinar estos rangos de manera individual de aquí la importancia de establecer modelos matemáticos para que nos permitan de manera más sencilla identificar dichos factores. Y la única manera de conocer si las cosas se están dando de manera adecuada o si están marchando de acuerdo a lo que se planeo es llevando a cabo evaluaciones constantes dentro de la empresa

Considerando que las empresas se establecen para lograr determinados fines que en gran parte son fines lucrativos es importante señalar que estos fines solo pueden ser posibles si tenemos laborando en nuestra institución un personal capaz y comprometido, que tenga por supuesto eficacia y eficiencia para el desempeño de sus actividades.

Y esto solo se puede lograr si se conoce a fondo y desde un inicio los factores que influyen de manera directa en los trabajadores los cuales influyen para que estos tengan un buen desempeño laboral. Ya que en la actualidad no es suficiente los conocimientos o experiencia que tenga el trabajador en la organización para determinar si será capaz de lograr un buen desempeño; si no también conocer que otros aspectos se relacionan con su desempeño como puede ser el hecho de tener satisfacción o motivación en la organización.

De igual manera conoceremos la forma de utilizar nuevas técnicas que nos ayuden a eliminar la incertidumbre que pudiera existir en las empresas y lo cual nos permita lograr de manera eficiente que los empleados puedan tener un buen desempeño laboral y que mejor herramienta que el tener un método de evaluación en base a un modelo matemático.

Dado que el comportamiento del individuo en la actualidad es muy incierto e impreciso, es importante (ya que debemos trabajar con ellos y dirigirlos adecuadamente para su buen desempeño) que tengamos las herramientas que nos permitan de manera general conocer de forma más precisa los factores en los que los individuos están fallando de manera individual o que su desempeño no está siendo el adecuado, para poder trabajar con ellos para hacer que su debilidad se convierta en fortaleza o bien que su desempeño pueda ser más elevado; y así se beneficie no solo al trabajador sino también a la organización ya que sería más fácil el logro de los objetivos.

I.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de cualquier sector en nuestro país cuentan con grandes limitaciones en cuanto al desempeño laboral se refiere, ya que no cuentan con evaluaciones constantes lo que ocasiona pérdidas grandes de, talentos en un 61.15%, según (Heróles, 2007); ya que al no invertir en evaluaciones es muy difícil que logremos conocer las necesidades de nuestros empleados y de esta forma no logremos su permanencia en la organización lo que nos llevaría a tener grandes rotaciones del personal, según datos de Manpower, en México el índice de rotación es de 5.76%, en la zona centro, mientras que en el sureste del país asciende a 6.58% y en el valle a 4.96%; lo que a su vez genera una pérdida de dinero en un 15% de sus ganancias anuales.

La falta de interés por parte de los empresarios y la no inversión en programas que permitan identificar y dar solución a los posibles problemas que puedan existir, es una pieza fundamental que ocasiona la falta de un buen desempeño laboral. Esta falta de interés ocasiona que las empresas a largo plazo tengan bajas ventajas competitivas lo cual no les permite tener una verdadera competencia en el mercado global y crecer, lo que ocasiona que haya poca rentabilidad del producto o servicio que se ofrece, lo cual da origen a un futuro desplazamiento, es decir, a que se considere una empresa no confiable para el mercado. Por lo que es necesario comenzar a hacer notar la importancia de invertir en programas o en investigaciones; así como redefinir y reordenar las funciones, roles, competencias, etc. Lo cual solamente será posible a través de la realización de evaluaciones del desempeño laboral en las empresas que nos permitan identificar en donde se están cometiendo los errores; y para tener resultados más reales es importante que estas evaluaciones utilicen un modelo matemático basado en la lógica borrosa, así como tomar en cuenta algunos factores que influyen en los trabajadores ya sea de manera positiva o negativa como lo son la motivación y la satisfacción.

II.-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Por todo anteriormente comentado se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Es posible aplicar la lógica borrosa a través de un método de Evaluación del Desempeño?

¿Qué tan difícil sería su uso e implementación?

¿Qué beneficios tendría el aplicar un modelo borroso en los sistemas de evaluación?

¿Qué tan importante es realizar evaluaciones al desempeño laboral?

III.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Estas preguntas nos Llevan también a establecer los siguientes objetivos de investigación.

Objetivo General

Proponer una herramienta más eficaz de Evaluación del Desempeño Laboral a través de un modelo matemático que utilice una lógica borrosa.

Objetivos Particulares

Dar a conocer los beneficios de aplicar un modelo borroso en los sistemas de evaluación al desempeño.

Dar a conocer la facilidad de su implementación.

Dar a conocer la importancia de llevar a cabo Evaluaciones del Desempeño Laboral en las organizaciones.

IV.-JUSTIFICACIÓN

El motivo de mi interés por este tema fue debido a que las empresas necesitan tener un control más exacto de lo que sucede con sus recursos y procesos e igualmente con el desempeño laboral de sus trabajadores; y la única forma de tenerlo, es tener una herramienta que refleje el funcionamiento de su empresa en todos los aspectos, lo que se consigue con evaluaciones constantes en la organización como forma de control; el cual les permita tomar decisiones más adecuadas en relación a los objetivos establecidos en la empresa y en relación también a la mejora de los procesos y maximización de los recursos.

El tomar en cuenta un modelo matemático en los evaluaciones del desempeño laboral se realiza con la finalidad de complementar un método ya existente para lograr aún más, poder tener datos más reales de lo que ocurre en la organización y no solo eso sino también contar con una mayor certeza de que las decisiones tomadas van hacer las correctas. Ya que el utilizar modelos matemáticos nos permiten pararnos en una plataforma más estable de toma de decisiones, generando no solo beneficios y ventajas para la empresa sino también para los empleados y la sociedad.

Se tomó en cuenta como variables dependientes a la Motivación y a la Satisfacción; esto debido a que anteriormente se pensaba que el empleado lograría un correcto desempeño laboral únicamente al percibir un salario; y no se percataban que existen otros factores que afectan al empleado en cuanto a su complejidad o psicología, factores que sin duda pueden influir ya sea de manera positiva o negativa dependiendo la inteligencia que utilice la empresa, porque si se enfocan de manera positiva los resultados conllevarían sin duda a un desarrollo favorable en el desempeño laboral de los trabajadores.

Los incentivos o la parte económica no la tome como un factor como tal, no porque no la considere importante si no porque es una cuestión que es inherente al trabajo, es decir que, que una persona al formar parte de una empresa, al tener un trabajo va a recibir un incentivo; en cambio no pasa lo mismo con la motivación y la satisfacción, debido a que un empleado al laborar en una empresa puede o no recibir motivación y satisfacción por parte de ella.

Sin embargo el factor económico se asocia a la motivación y satisfacción ya que un trabajador puede ser motivado económicamente o puede sentir satisfacción al percibir un salario correcto. Aunque no es lo único que puede determinar la existencia de motivación o satisfacción en un trabajador.

CAPÍTULO 1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1.1.- ANTECEDENTES

En el pasado las empresas no contaban con métodos de evaluación, se establecían y funcionaban basándose únicamente en el establecimiento de departamentos, jerarquías, y aspectos básicos para funcionar; sin notar que el no tener un control más exacto de sus recursos y procesos los afectaba. Poco a poco los dueños de empresas notaran que hacía falta un método que les ayudara a conocer con exactitud cómo era el desempeño de sus trabajadores, y como se daba el funcionamiento de su empresa en todos los aspectos para poder tomar decisiones más certeras y poder lograr los objetivos.

Además de que la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las empresas que compiten en mercados globales altamente turbulentos y la mejora continua de otras empresas nacionales e internacional ha logrado que las empresas, tanto de nueva creación como las ya existentes se enfoquen más a un recurso que es muy importante dentro de las organizaciones el “RECURSO HUMANO” el cual sin duda es parte esencial para el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, las cuales realizan a través de este recurso la mayor cantidad de estrategias para el logro de los objetivos. A esta forma de operar se le conoce como corriente soft de los Recursos Humanos. (Claver, Gasco y Llopis, 1995) que se contrapone a otras corrientes que defiende el logro de los resultados: incremento de la productividad, reducción de costo, etc. Dejando atrás con esto la forma de pensar de antiguas organizaciones las cuales creían que no era necesario analizar más a fondo este recurso humano, dado que con el simple hecho de percibir su salario los empleados lograrían maximizar su eficiencia y alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

Como ya todos sabemos trabajar con personas es una labor que se hace desde la antigüedad como lo podemos ver con civilizaciones antiguas que utilizaban o se valían de las personas para poder realizar una serie de actividades para sobrevivir o simplemente para crear o hacer funcionar cosas nuevas, además también sabemos que la utilización de personas es fundamental para que una empresa pueda subsistir ya que sin este recurso tan importante no habría forma de que las empresas pudieran operar, porque aun habiendo máquinas que controlaran la logística de la empresa, indudablemente tendría que haber un personal que estuviera a cargo de esa maquinaria por lo que es indispensable que tengamos un conocimiento amplio de la importancia del personal en una institución. De tal forma las organizaciones necesitan actualizarse o transformarse en cuanto a la gestión de recursos ya que de esta forma podrán alcanzar el éxito esperado por que quedando rezagados solo conseguirán llegar a un fracaso eminente. Además proponiendo cambios en su entorno también propiciarán un cambio corporativo, el cual juega un papel importante en la dirección de la empresa y así a su vez logrará identificar los errores que existen en el funcionamiento del personal y podrá establecer nuevas responsabilidades y competencias para adoptar una cultura que sea más eficiente para este buen funcionamiento.

El papel que juegan los empleados en la empresa está cambiando ahora en nuestros días, ya que es un papel más completo de lo que se creía, de ahí que haya una evaluación constante en su desempeño es muy importante ya que a través de él, la organización podrá darse cuenta en donde se están cometiendo los errores y en donde se está operando correctamente, lo cual le permitirá implementar mejoras en sus procesos los cuales sean más completos y adecuados para cada tipo de personal que se maneje en dicha organización y así se podrán obtener resultados mucho más satisfactorios para todos. Logrando con esto añadir más valor a la empresa, alcanzar una clara ventaja competitiva y lograr el éxito corporativo esperado, así como un mejor desempeño de sus trabajadores. Aun cuando las estrategias de sus Recursos Humanos deba ajustarse

fundamentalmente a la cultura y estructura de la empresa, existirán muchos puntos comunes para planear un proceso general de toma de decisiones estratégicas de Recursos Humanos (Hax y Majluf, 1984). Lo que permita logra una mejor evaluación del desempeño laboral que sería la base para mejorar el funcionamiento correcto de una organización.

El desarrollo de métodos adecuados para medir la eficiencia en el trabajo es uno de los más difíciles ya que se deben implementar de acuerdo a varios factores, que debemos identificar y evaluar de acuerdo a su grado de dificultad ya que son piezas clave para tener una correcta evaluación. Estas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal y para la mayoría de las investigaciones (Fleishman, 1976).

Hacer productivo el trabajo y los trabajadores, es tan importante como la estructuración de los puestos y la determinación de los estilos de la dirección. Ya que si no hay productividad no se estarían logrando los objetivos de la empresa que si bien en muchas ocasiones no es el objetivo principal si es fundamental para que esta opere ya que sin la productividad no se produciría una rentabilidad. La productividad descansa firmemente en pensar y analizar las distribuciones que deba hacer la organización (Svenson, 1978).

Las evaluaciones del desempeño de manera frecuente en la organización nos permiten estar actualizado en cuanto a los procesos y productividad del personal. Una evaluación frecuente, interrumpida y parcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no solo para el desarrollo de la negociación, sino también para sus integrantes. Toda empresa necesita saber quiénes son los más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes no están contribuyendo en la productividad y prosperidad de la misma (Schultz,

2000). El desempeño administrativo es tan inseparable de la tarea como la tarea lo es de la misión y el objetivo organizacional. En la administración existe una circularidad de movimiento interno misión-tarea, en donde el desempeño alcanzado actúa como acicate para más acción (Svenson, 1978).

La evaluación del desempeño laboral se practica en todos los ámbitos no solo en grandes empresas solo que en algunas ocasiones se hace de manera empírica, por ejemplo como se observa en escuelas o instituciones académicas, las cuales realizan exámenes a su alumnos esto es sin duda es un meto de evaluación del desempeño pero orientado no a los trabajadores si no al alumnado, que a través de estos exámenes nos permiten conocer ahora si como ha sido el desempeño del profesor el cual representa un trabajador para dicha institución, debido a que si un alumno es bueno, se deberá a las buenas enseñanzas de los profesores por lo tanto se podrá identificar cual ha sido la productividad de la organización de que se trate ya que dichas evaluaciones son similares a las utilizadas en empresas que tienen otro tipo de giro.

En principio se parecen a los que se aplican en el sector laboral; es decir, son métodos que nos permiten calibrar la calidad del trabajo, Y en su industria sus resultados repercuten mucho en el futuro profesional del individuo: de ellos depende que lo asciendan al siguiente nivel jerárquico o que se gradué (Schultz, 2000). Y así de esta forma podemos observar como es de suma importancia tener evaluaciones del desempeño y como de manera tan fácil podemos dar a conocer factores fundamentales para un buen desempeño de la empresa. Ya que sin una correcta evaluación del desempeño laboral dentro de las organizaciones, no tendríamos una idea clara de cómo se están llevando a cabo las actividades dentro de la empresa, y en qué aspectos podemos mejorar, para alcanzar los objetivos establecidos.

1.2.- DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es un término que se refiere al cumplimiento o al hacer aquello a lo que uno está obligado (Suarez, 1984).

La evaluación según el diccionario es el proceso por el cual estimamos, apreciamos o calculamos el valor de algo.

Por lo tanto la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir, sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleados y así se podrá mejorar su rendimiento futuro. El cual es de suma importancia porque de esta forma se logran alcanzar las metas establecidas en la organización además de que esto permite hacer más eficientes a los empleados y de esta forma se logra una mayor competitividad interna que conlleva a mejores resultados en los procesos.

Según (Werther y Davis, 1996). La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura tener actividades de acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procesos de reclutamiento, selección y orientación según (Werther y Davis, 2000).

1.3.- IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La relación que existe o tienen los trabajadores será base también de un buen funcionamiento ya que si las relaciones existentes entre ellos son malas esto dará origen a roces que a través del tiempo obstruirán su buen desempeño laboral. Ya que los trabajadores deben estar unidos como grupos; un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estas interdependientes en algún grado significativo. Así definido grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de interdependencia entre sus miembros constitutivos según (Cartwright y Zander, 1980). Por eso es importante que nuestros empleados sepan trabajar en grupo o equipos para que se relacionen de una mejor manera y de esta forma su rendimiento se mejor.

Tener evaluaciones del desempeño laboral en la empresa de manera constante nos permitirá darnos cuenta de la forma en que los empleados realizan su trabajo y si de verdad están comprometidos con la empresa ya que el compromiso en el trabajo es una referencia de uso cotidiano muy útil para todos los gerentes y empleados que desean ser más efectivos en la entrevista, capacitación, el desarrollo de sí mismos y de los demás, y en la resolución de problemas del personal (Thomas, 1994).

La evaluación del desempeño es la mejor manera de crear cosas nuevas tanto dentro como fuera de la empresa porque nos permite lograr la excelencia sin que ninguna parte se vea afectada, es decir, que tanto los empleados como los empresarios se vean beneficiados. Ya que constantes evaluaciones permitirán al empleado sentirse importante debido a que se estará dando seguimiento al puesto que desempeña.

Porque al laborar en una organización el empleado se estará desempeñando en una ocupación en particular y la manera en como lo haga podrá ser evaluada y así determinar los resultados de la ejecución de su trabajo, finalmente influye en la organización. La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo (Arias y Heredia, 2000).

Otra gran importancia es sin duda que a través de implementar evaluaciones del desempeño dentro de las organizaciones estas pueden actualizarse y mejorar para que cada vez tengan una mayor competitividad, con la empresa misma y con otras empresas existentes; ya que cada día que pasa la empresa se expone a modificaciones derivadas de los cambios que ocurren fuera de ella, ya que a partir del siglo XX se comenzaron a dar cambios en el mundo laboral (Cascio y Howard, 1995). Dado los numerosos y acelerados cambios, y complejidad de los mismos en el espacio de trabajo, no es sorprendente que haya crecido la literatura acerca de las causas, consecuencias y estrategias del cambio organizacional (Herscovitch y Meyer, 2002). Por lo tanto la empresa puede hacer frente a estos cambios de una mejor manera teniendo estas evaluaciones del desempeño porque así podrá darse cuenta con mayor facilidad en donde debe realizar estos cambios, es decir, es donde se está fallando para cambiar sus estrategias y así mejorar su desempeño.

1.4.-TIPOS DE EVALUACIONES

Muchos autores hacen referencia a los distintos tipos de métodos de evaluación del desempeño. Los métodos de evolución del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados (Alles, 2002).

Existen diversos tipos de llevar a cabo las evaluaciones dentro de las empresas, la selección de la aplicación de las evaluaciones, se hacen tomando en cuenta las características de la empresa y de los puestos a evaluar. De las más importantes mencionaremos las siguientes:

- a) **Evaluación 360°.-** Para lograr una evaluación justa y objetiva del desempeño laboral del trabajador se propone utilizar una evolución de 360°, es decir, una herramienta para el desarrollo de las personas, la cual implica una evaluación, que integra la opinión de quienes han trabajado con el evaluado: jefe inmediato (persona designada por las autoridades o funcionarios, responsable de dirigir, supervisar y delegar las actividades que el evaluado realiza, con el fin de cumplir con los objetivos, los tiempos y los componentes establecidos); compañeros de trabajo (personal administrativo o manual de nivel jerárquico igual o menor al evaluado, que pertenece a la misma área, departamento u oficina y que no es colaborador de aquel); colaboradores en su caso (persona que se encuentra bajo la dirección y supervisión del evaluado); usuarios (persona de la misma dependencia, que comparte con el evaluado algún procedimiento de un proceso, o que recibe servicios constantes por parte de aquel, y que no pertenece a la misma área, departamento u oficina); y la autoevaluación (Langdon y Osborne, 2002). La ventaja de esta herramienta es que proporciona la retroalimentación del desempeño laboral desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener (Robbins, 1999). Este tipo de evaluación evita problemas como la condescendencia o

severidad sobre el desempeño laboral del trabajador y las preferencias subjetivas por parte de los evaluadores.

Esta evaluación será una herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados por la institución. De este modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. (Véase pág. 91-98).

b) **Evaluación Basada En Competencia.-** Esta evaluación se basa en la observación de conductas y compromisos según (Meyer y Herscovitch, 2001). Sugieren que compromiso, en general, se puede definir como “una fuerza que enlaza a un individuo a una línea de conducta de relevancia a uno o más blancos” ellos argumentan que esta fuerza puede tomar distintas formas como: deseo (compromiso efectivo), costo percibido (compromiso de continuación), u obligación (compromiso normativo), es decir, usar la evaluación en el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. (véase pág 103-105)

Este tipo de evaluación es la más utilizada, si bien no es la más objetiva, brinda a los empleados información más orientada a la acción, lo cual es mejor para el desarrollo de las personas. El enfoque de los resultados también es muy popular, ya que se focalizan en las contribuciones mensurales que los empleados realizan en la organización (Alles, 2002).

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto (Alles, 2002):

1. **Método de Incidente Crítico.-** Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de trabajo.
 2. **Escala Fundamentada Por La Medición Del Comportamiento.-** Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
 3. **Escala De Observación Del Comportamiento.-** Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta.
- c) **Evaluación en Base al Rendimiento.-** Esta evaluación se basa en el rendimiento del personal, determina a través de porcentajes si el empleado está cumpliendo en el desempeño que está teniendo en su puesto, es decir, el nivel o pericia que muestra al momento de realizar sus actividades, desde el momento en que da inicio su jornada laboral hasta que llega a su fin. Esta evaluación establece estímulos que se hacen al empleado si este llega a cumplir una meta establecida, ya que esta evaluación va ligada a aspectos tales como: puntualidad, tiempos de realizar un proceso y cantidad de procesos realizados. (Arias y Heredia, 2000) sugieren que el proceso por el cual los individuos van por metas establecidas en su trabajo y el desarrollo de sus aspiraciones, están basadas en el sueldo, promociones y el desarrollo de su carrera. (véase pág. 99-102)

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo (Alles, 2002) son:

1. **Medición de productividad.**
2. **Administración por objetivos.**

1.5.- GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

En el desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad la Gestión del Desempeño Laboral constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. Las organizaciones que tienen éxito actualmente, se lo deben en gran parte a la implementación de evaluaciones del desempeño, ya que las empresas son un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan entre sí, lo que dan origen a resultados más notables y a tener una mayor eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza. La gestión de la evaluación del desempeño nos permite: crear, mantener y desarrollar una buena evaluación del desempeño, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización, tener una satisfacción plena y permite que los empleados alcancen objetivos particulares.

Ya que el análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humano (Alles, 2002). De tal forma que nos permite conocer aspectos importantes para el logro de los objetivos de la organización.

1.6.- DETERMINANTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los determinantes que podemos mencionar para llevar a cabo la evaluación del desempeño en una empresa son los siguientes:

1. **Factores Técnicos.-** En donde se encuentra la maquinaria, equipos e insumos.
2. **Factores de la Organización del Trabajo.-** Identifica: Como están hechas las divisiones de las funciones, comunicaciones internas y el liderazgo.
3. **Factores de la Persona.-** Evalúa factores como: conciencia del rol, competencia, actitudes, aptitudes y la personalidad. Las metas, normas, roles y configuración estructural de la persona contribuyen en forma significativa en su desempeño. El diagnostico de estas características del grupo representan el primer paso para garantizar que los miembros puedan encontrar un enfoque común para las actividades, adopten expectativas compartidas respecto a los comportamientos indicados, asuman roles funcionales dentro del grupo y se comuniquen con eficacia (Soto, 2001).

Cabe mencionar que es de suma importancia la división de estos factores para llevar a cabo constantes evaluaciones del desempeño ya que no pueden tomarse evaluaciones en conjunto de todos los procesos ya que los resultados podrían variar.

1.7.- PROPÓSITOS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los cinco propósitos identificados para mejorar la evaluación del desempeño son: (Coens y Jenkins, 2001):

1. **Mejoramiento.-** El propósito debe ayudar tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, la eficiencia, la eficacia, la alineación y otros aspectos semejantes.
2. **Tutoría y Orientación.-** Desde el punto de vista de la administración tradicional las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar tutoría, conserjería y motivación a los empleados.
3. **Retroalimentación y Comunicación.-** Las evaluaciones intentan perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado.
4. **Compensación.-** Al vincularse la compensación con la evaluación, se supone que los individuos van a trabajar más. En teoría el salario va a ser también más justo, recompensándose a los empleados más meritorios.
5. **Decisiones sobre Personal y Desarrollo Profesional-** La evaluaciones intenta proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de planta. También se utilizan para identificar las necesidades en cuanto a personal y capacitación, y ayudar a los empleados en el desarrollo de sus carreras.

Estos propósitos son los establecidos para que exista una mejora dentro de la empresa la cual nos permita ir mejorando en todos los aspectos.

1.8.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los gerentes tienen dificultades para encontrar personal capacitado que cuente con honestidad, valores y dedicación para desempeñar su trabajo, es muy fácil encontrar en las empresas personal laborando que no cuenta con los requisitos necesarios para laborar en una organización, pero que se encuentra ahí debido a que previamente no se tuvo una evaluación de sus capacidades, esto obviamente trae problemas a la empresa en cuanto al desempeño del empleado lo que afecta directamente en su productividad, posteriormente al haber en la empresa alguien miembro que si tenga estas aptitudes también genera un ambiente tenso, ya que por una parte tenemos a una persona apta y por el otro no por lo tanto se puede vivir un ambiente de tensión ya que, 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 (Thomas, 1994).

La evaluación del desempeño busca identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados, la empresa y en si a todos los involucrados con la organización. El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos principales podemos señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2002).

Otro Objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está realizando un trabajo, a partir de esta información se tomaran decisiones que afecten el futuro de cada empleado y a su vez el de la empresa. Funciones que cumple la evaluación en la administración (Schultz, 2000). Dado que a la empresa le interesa tener empleados que tengan un buen desempeño, es importante que la gerencia busque sistemas que motiven

al personal a hacer más eficientes y mejorar su desempeño, y sin duda este es otro objetivo de la evolución, fomentar la búsqueda de nuevos métodos o sistemas por parte de los directivos. Ya que es fundamental saber cuál es el rendimiento de los empleados. La evaluación del rendimiento sirve a todos por igual, desde el empleado y el supervisor inmediato hasta los altos niveles de gerencia (Schultz, 2000).

Un programa de evaluación del desempeño puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y el empleado cuyo desempeño se evalúa (Sherman, 1999). Los objetivos son:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Una evaluación del 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).

1.9.- USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Con estos puntos establecidos podemos hacer un uso más efectivo de la evaluación del desempeño, además nos permiten otorgar ciertas características a los encargados o supervisores de un puesto para mejorar el desempeño de los trabajadores ya que en muchas ocasiones al haber algún problema se deslinda de las responsabilidades. Como dice (Suarez, 1984), y no aceptan la responsabilidad directa, que como dirigentes, determinan el futuro de la carrera profesional de sus empleados.

1.10.- BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

(Chiavenato, 2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Beneficio para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Jefe:

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficio para la Empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.11.- VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según (Werther y Davis, 2000), las ventajas que obtenemos al realizar una buena evaluación del desempeño de los trabajadores son:

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño laboral, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas a que toman decisiones y a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información del personal, evidenciando así a los empleados que se desempeñen de una manera poco eficiente. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Werther y Davis, 200).

CAPÍTULO 2.- DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

2.1.- PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

En este capítulo podremos ver algunos métodos que nos permitirán llevar a cabo de manera objetiva una buena evaluación del desempeño, basándonos en ciertas características con las que cuenta la empresa además nos mostraran la forma de cómo preparar las evaluaciones de acuerdo a las situación actuales y pasadas de la organización.

Uno de los objetivos de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Según (Mondy, 1998), Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables, este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse en técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

2.2.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL PASADO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Estos Métodos 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.
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.
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.
4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
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.
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. **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

2.3.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL A FUTURO

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

1. **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar un auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
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.
4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

2.4.- SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Según (Strauss, 1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según (Robbins, 1998), “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado”.

Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

2.5.- ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Es necesario que las evaluaciones del desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de igual remuneración por igual trabajo. Lo que se vuelve un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprende conocimiento, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son: **los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.**

1. **Estándares del Desempeño.-** Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

2. **Mediciones del Desempeño.-** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son **la objetividad y subjetividad**.

- **Las mediciones objetivas son:** las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.
- **Las mediciones subjetivas del desempeño son:** las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

3. **La Aparición de Elementos Subjetivos del Desempeño.**- Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
 - La tendencia a la medición central.
 - La interferencia de razones subconscientes.
 - El efecto de acontecimientos recientes.
 - Efecto halo o aureola.
-
- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador tiene una opinión formada, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 - **La tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tiende a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
 - **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo de agradar, conquistar o ganar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
 - **El efecto de acontecimientos recientes:** las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.
 - **Efecto halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.

CAPÍTULO 3.- DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

3.1.- IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse a la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la participación.

3.2.- NIVEL DE RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La responsabilidad por el procedimiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implementación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

El Supervisor Directo: El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, si no que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de recursos humanos.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y

debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El empleado: Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, ya que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos, (Robbins, 1999). Por lo que corresponde no solo a la organización sino también al empleado tener cultura organizacional, equilibrio emocional y de capacidad para realizar un auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puedes ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

La Comisión De Evaluación Del Desempeño Laboral: en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios los cuales trabajan en grupos para poder realizar mejor su trabajo, un grupo de trabajo entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados, (Soto, 2001). Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

Pasos para lograr Evaluaciones Útiles De Desempeño Laboral:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuara la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados.

3.3.- SELECCIÓN DEL TIPO DE DATOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).

- **Productividad:** puede medirse mediante logros o labores específicas.
- **Características Personales:** puede ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas. Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. (Werther y Davis, 1996), establecen que "A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)".
- **Pericia:** es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.

Un administrador de personal de cualquier organización puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados. Por tal motivo si logramos realizar la evaluación del desempeño implementando las tres "P" lograremos una mayor satisfacción y compenetración de nuestro desempeño con nosotros mismos, porque la satisfacción con el trabajo está caracterizado por la compenetración con el mismo, (Stoner, 1996). De tal forma que solo así lograremos un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores.

CAPÍTULO 4.- LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

4.1.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN

Para entender este tema y saber por qué nos sirve el elevar los niveles de motivación en la empresa, para tener un mejor desempeño laboral y por ende una correcta evaluación de este; es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

La motivación es una característica de la psicología que contribuye al grado de compromiso de la persona e influye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del ser humano en un sentido particular y comprometido.

Es el deseo del individuo por realizar el trabajo lo mejor posible, con el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas asignadas, las cuales van dirigidas hacia un objetivo (Hampton, 1996).

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (como de autoestima) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier forma de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, las cuales implican necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio y mucho más dentro de una organización donde su medio se ve reducido al área de trabajo; de esta forma el individuo identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas de comportamiento, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según (Chiavenato, 1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- **El comportamiento es causado:** es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de

la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

- **El comportamiento es motivado:** en todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- **El comportamiento está orientado hacia los objetivos:** en todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motiva requiere voluntad. Así mismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- **Las necesidades.-** Son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
- **Los estímulos.-** Es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- **Un impulso.-** Es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del

motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

(Bruce y Pepitone, 2002), plantean que motivar es, el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando cierta armonía entre los deseos y necesidades de la organización y los empleados.

4.2.- CLASES DE MOTIVOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Entre las clases de motivos se pueden distinguir tres clases que conducen al empleado o persona a actuar de determinada manera y a llevar a cabo sus obligaciones o no dentro del área de trabajo y estos son: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- **Los motivos Fisiológicos:** Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- **Los motivos sociales:** Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- **Los motivos psicológicos:** Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a

otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Entre las características que también son un factor para el buen desempeño de los trabajadores encontramos las siguientes:

- **Las necesidades o motivos:** se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

El motivo busca una vía a realizar ese motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente. La motivación aumenta cuando las personas la reciben de manera constante para alcanzar sus metas.

En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

- **El incentivo:** es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.
- **El trabajador:** como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender. Ya que demostrar a los empleados lo importantes que son sus esfuerzos, reconociéndoles como su trabajo añade valor a la organización, es uno de los aspectos

importantes de la motivación, (Bruce y Pepitone, 2002). Lo cual conlleva a un buen desempeño laboral por parte de los empleados.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo diferente a todas las personas, ya que cada individuo es diferente.

4.3.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las principales teorías de motivación que nos permiten tener un mejor desempeño laboral son las siguientes:

1. **Teoría de las necesidades de Maslow:** La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional. (Maslow, 1970) contempla a la motivación humana en términos de una

jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- **Seguridad:** se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor:** el hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima:** es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en si mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar, (Maslow, 1970).

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad

específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

2. **Modelo de Procesos:** se menciona a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.

 - **Teoría de las expectativas de Vroom.-** Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propuestos por Maslow y Herzberg.

(Furnham, 2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas.- Supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

- **Teoría de (Porter y Lawler, 1988)**, Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

1. Que el esfuerzo la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

2. La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
3. Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que se otorgan a sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se refiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente, por lo que se tendría un mejoramiento en el desempeño laboral.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, hay desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de un buen desempeño laboral sin hablar de la motivación del empleado y sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsarán hacia el logro de las metas y orientarlo o animarlo para que este consiente de que debe tener un buen desempeño laboral.

4.4.- LA SATISFACCIÓN LABORAL

Actualmente las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con las cual los empleados valoran su trabajo. Considerando que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante y que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, es de suma importancia que comprendamos las necesidades de los trabajadores ya que va a depender de este razonamiento que su vida sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable, de aquí la importancia de que en la empresa se tenga un buen ambiente laboral que permita a los empleados desempeñarse satisfactoriamente, ya que si se logra un buen desempeño laboral, se lograra una mayor calidad en la vida de los empleados y en consecuencia logran realizar un mejor trabajo que beneficie a todos.

La satisfacción así como la motivación está muy ligada con el desempeño laboral de los trabajadores, por eso es importante que se mencione ya que la satisfacción también representa un factor importante para que un trabajador realice su trabajo de una mejor manera.

La satisfacción laboral permite que los empleados tengan un nivel de seguridad ya que cuanto mayor sea la satisfacción laboral de un trabajador con su actual empleo o con el puesto que desempeñe, más verosímil resultara que adopte comportamientos que le permitan mantener su puesto lo que habla de un mejor desempeño laboral por su parte ya que el trabajador al sentir un grado de satisfacción hará todo lo que este en sus manos y a su alcance para lograr seguir ocupando ese puesto, por lo que su desempeño será mucho más efectivo para la organización.

La satisfacción laboral es vista como una forma de hacer que los trabajadores se sientan bien con sigo mismos, ya que en muchas ocasiones los empleados tienden a presentar problemas de insatisfacción al sentir o creer que invierten más tiempo es sus trabajos que a su vida misma e incluso que a su familia ya que los trabajadores generalmente invierten un tercio de su tiempo diario en el trabajo; por lo que el trabajo representa la actividad más intensa, temporalmente más amplia y física, cognoscitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida persona. Por lo que debemos tener muy en cuenta que esto representa para los trabajadores una baja en su desempeño laboral si no se sabe cómo manejar o como orientarlos a que encuentren cierta satisfacción laboral en sus respectivas actividades que realizan diariamente en su trabajo.

La satisfacción laboral influye en muchos aspectos a los trabajadores, por lo que si se llegase a tener una satisfacción laboral negativa podría tener serias

consecuencias para la empresa, ya que puede afectar la salud física y mental, que equivale a una baja de los empleados por problemas de salud, lo que influye directamente a una baja en el desempeño laboral, lo que generaría más gastos para la empresa, ya que tendría que buscarse un nuevo empleado, cubrir los seguros del elemento dañado, etc. Por lo cual, tomar en cuenta la satisfacción como factor de mejora en el desempeño laboral, nos permitirá evitar estos tipos de incidentes que pudieran ocurrir evitando por lo tanto pérdidas a la empresa y la seguridad de que sus trabajadores realizarán un mejor desempeño de sus actividades.

Dentro del desempeño laboral uno de los principales temas hacia donde se han de encaminar las organizaciones, es la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo, la cual conlleva a tener un trabajador mucho más eficiente y eficaz.

La satisfacción laboral es de vital importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos en la empresa. El estudio de la satisfacción laboral es sin duda alguna de gran interés, pues indica la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En los últimos años, la satisfacción laboral, por su importancia constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzado por la empresa, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones. Ya que la satisfacción laboral esperada por el individuo puede ayudar a aclarar la propia decisión de no trabajar: los empleados insatisfactorios y/o no placenteros desaniman la participación de la fuerza de trabajo, (Alles, 2002). La medición de la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de la empresa, y gracias a eso, se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

4.5.- CONCEPTO Y MODELO DE SATISFACCIÓN LABORAL

4.5.1.- CONCEPTO.- La satisfacción es la actitud general de un individuo hacia su empleo, (Robbins, 1998).

Es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas, (Aluja, 1995).

Los dos concepto establecen que la satisfacción es una actitud que manifiestan los empleados para lograr alcanzar un determinado fin, tanto personal como organizacional, es decir, lograr un fin propio y al mismo tiempo uno para la organización en la que laboran, por lo tanto los empleados son conscientes que teniendo una satisfacción adecuada pueden realizar un mejor desempeño de sus labores que beneficie a todos.

Esta satisfacción sin duda solo podrá lograrse si existen las condiciones a adecuadas de trabajo, que permitan su mejor desempeño laboral las cuales permitan por lo tanto, que los empleados tengan una satisfacción de haber realizado correctamente sus labores.

La satisfacción laboral debe fomentarse en los empleados porque solo a través de ellos podemos hacer notar la importancia de que esta se pueda dar ya que si los empleados la reconocen, reconocerán también que si su desempeño es bueno no

solo generan beneficios a la empresa donde laboran sino que tendrán o lograrán sus propios beneficios, que no solo están vinculados con su salario si no con otros aspectos que les permitan desarrollarse personalmente lo que traerá mejoras en su vida personal como laboral, y esto les permitirá alcanzar un plenitud y satisfacción personal.

La satisfacción laboral también podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleados anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como lo son: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

4.5.2.- MODELO DE SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo.
2. Sistema de recompensas justas.
3. Condiciones favorables de trabajo.
4. Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente compatible entre personalidad y puesto de trabajo, por lo que se tiene que ampliar mucho más la información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

1. **Satisfacción con el trabajo en si- Reto del trabajo:** dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. (Mangione y Quinn, 1975), aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales".
 - Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
 - Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

(Robbins, 1998), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

2. **Sistema de Recompensas Justas:** en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este

sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

3. **Condiciones favorables de trabajo:** la administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.
4. **Colegas que brinden apoyo:** es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción y entender aspectos como:

- **Compatibilidad entre la persona y el puesto:** (Thomas, 1994). Ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).
- **Satisfacción, Insatisfacción y Producción:** es el rendimiento el que influye como lo señala inicialmente el modelo de (Lawler y Porter, 1998). La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

4.6.- CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

Las consecuencias de la insatisfacción laboral pueden ser de forma individual y organizacional, afectando directamente en el desempeño de los empleados lo que genera que se vea truncados los esfuerzos de la empresa para el logro de los objetivos establecidos.

Las consecuencias individuales que se generan al no existir una satisfacción laboral en los empleados son:

- a) **Salud Física.-** La insatisfacción puede afectar negativamente en la salud de los empleados. La insatisfacción laboral es uno de los principales factores laborales asociados con alto riesgo de afecciones cardiacas y, en concreto, con una presión arterial anormal, niveles elevados de colesterol y azúcar en la sangre, exceso de peso, etc. Otros estudios han encontrado correlaciones significativas entre la satisfacción laboral y síntomas físicos o psicosomáticos como dolores de cabeza o trastornos estomacales, (Mondy, 1998).
- b) **Salud Mental.-** La repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental o el bienestar psicológico de los empleados también ha sido comprobada, como por ejemplo, se han encontrado asociaciones con estados emocionales de ansiedad, (Vázquez y García, 2004), y de depresión, los que sin duda obstaculizan el buen desempeño laboral de los trabajadores.
- c) **Longevidad.-** Se ha sugerido que la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los empleados, (Palmore, 1969). Ya que de acuerdo con investigaciones el predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral, ya que reduce tensiones y conlleva a los empleados a tener un mejor desempeño laboral de sus actividades.
- d) **Actitudes de Escape o Retirada.-** Se considera que los empleados pueden escapar psicológicamente de su puesto de trabajo, es decir, están presentes en cuerpo, pero su capacidad mental esta fuera de su puesto de trabajo; lo que conlleva a que el empleados no tenga un buen desempeño laboral. Las actitudes de retirada pueden culminar en comportamientos que repercuten fuertemente sobre la actividad o desempeño laboral, como la impuntualidad, el absentismo y el abandono, sugiere que la actitud de escape puede llevar a dejar el empleo sin intenta asegurar ningún otro empleo lucrativo.

- e) **Satisfacción con la Vida.-** Sin duda alguna las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral. El trabajo constituye un aspecto importante en la vida de los trabajadores, inclusive cuando ellos no lo ven como su mayor interés, pero al mismo tiempo están influidos por los sucesos y experiencias que tienen lugar fuera de su entorno laboral, esta interrelación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral) del empleado dan origen a tener un buen o mal desempeño laboral dentro de la organización, y un mal comportamiento fuera de ella, ya que la insatisfacción laboral se contagia a otras esferas de la vida de un trabajador, tales como las relaciones con sus compañeros o con su familia en el ámbito familiar. Aunque existen hipótesis que señalan que los empleados son capaces de separar el ámbito laboral del no laboral, (Judge y Watanave, 1993).

Las consecuencias organizacionales generadas al no existir una Satisfacción Laboral son:

- a) **Abandono.-** Una insatisfacción laboral en los empleados ocasiona que estos abandonen la empresa, lo que le genera a la organización grandes pérdidas ya que una rotación excesiva donde se incluyen los despidos y renuncias generan gastos al volver a contratar personal y dar una capacitación por lo que se debe evitar. El abandono es uno de los factores organizacionales que se relacionan directamente con la insatisfacción del empleado, (Crampton y Wagner, 1994). Lo que origina un mal desempeño laboral por su parte y esto ocasiona su despido o su renuncia.
- b) **Absentismo.-** Sin duda alguna, el absentismo constituye un importante problema económico para las empresas, dado que el incremento de costos que el mismo conlleva puede reducir su efectividad y eficiencia, ya que el absentismo puede ocasionar grandes pérdidas económicas a la organización, debido a que representa el mayor problema laboral al perder horas de trabajo en la empresa. (Bass y Barrett, 1981), sugieren que hay

una relación entre la insatisfacción y el absentismo, pero que es débil. Otros factores directamente relacionados con el absentismo son; los problemas de transporte, enfermedad, etc. que sin duda son factores que intervienen para que las personas puedan estar a tiempo en sus trabajos lo que ocasiona además de un absentismo un mal desempeño laboral.

- c) **Actividades de protesta.**- Una situación laboral que contiene elementos no placenteros podría dar lugar a quejas o protestas por parte de un empleado o grupos de empleados. Ya que la actividad de huelga puede ser un factor principalmente atribuido a la insatisfacción laboral, estas huelgas ocasionan pérdidas a la empresa porque al no existir productividad por que se detiene el trabajo por la huelga se pierden grandes cantidades económicas y esto retrasa el trabajo de los empleados obstruyendo su desempeño laboral que conlleva a problemas que se podrían evitar de no existir huelgas en la empresa.
- d) **Desempeño de la Tarea.**- Al no haber satisfacción laboral, o cuando un empleado no siente tener esa satisfacción en el puesto que desempeña, tiende a tener actitudes que obstruyen su buen desempeño laboral lo que a la empresa como ya se mencionó le ocasiona grandes pérdidas económicas, porque se pierde, tiempo, esfuerzo y dinero al invertir en un empleados que no está trabajando bien, aunque en algunos casos se considera que la satisfacción es un efecto no una causa del buen desempeño laboral, (Caldwell y O'Reilly, 1990). Ya que cuando el desempeño laboral conduce a recompensas que son percibidas por el empleado como equitativas estas pueden determinar el nivel de satisfacción. Sin embargo a pesar de este enfoque, es válido vincular la insatisfacción laboral directamente con las bajas en la productividad o desempeño laboral.
- e) **Comportamiento Cívico en la Organización.**- Esta expresión se refiere a aquellas cosas que voluntariamente hacen los empleados para ayudar a sus compañeros o a la empresa y que no corresponden con las responsabilidades que les han sido asignadas, estas en muchas ocasiones

provocan bajas en el desempeño porque si bien están ayudando a lograr un fin o realizar un beneficio para la empresa, puede ser que por ayudar a su compañero de trabajo un empleado termine más tarde su labor que le corresponde por lo que se tendría un mal desempeño laboral por su parte, por lo que se debe evitar este tipo de cuestiones, o implementar márgenes que al momento de medir el desempeño, se consideren esas ayudas, dentro de esos márgenes y no se tengan problemas o consecuencias del desempeño de los empleado y los objetivos de la empresa.

- f) **Trabajo Contra Productivo.-** Es lo contrario de la conducta cívica en la organización, consiste en actos cometidos por los empleados que, de forma más o menos intencionada , dañan a la organización y que incluyen las agresiones contra el empleador u otros empleados, el sabotaje, los hurtos, el mal desempeño de las tareas con voluntariedad, la extensión de rumores para causar conflictos dentro de la empresa, etc. (Mangione y Quinn, 1975), encuentran que la satisfacción laboral esta significativamente relacionada con este tipo de comportamientos y también con el uso de medicamentos o productos químicos que ayudan al empleado a terminar el día. Lo que indudablemente afectaría directamente en el desempeño laboral de los trabajadores y ocasionaría perdidas a la organización.

Por lo tanto la satisfacción, como la motivación son factores que influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores por lo que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una evaluación del desempeño, para tener datos más certeros de lo que se está evaluando y poder, de esta forma dar mejores soluciones a estos problemas, y así tener un mejor desempeño laboral en las organizaciones.

CAPÍTULO 5.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN BASE A UN MODELO MATEMÁTICO

5.1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad la evaluación del desempeño de los trabajadores en una organización es fundamental para tener una mayor producción en la empresa, también se considera como un ventaja competitiva ya que al tener una serie de evaluaciones del desempeño tendremos una mayor motivación por parte de los trabajadores de querer hacer mejor las cosas.

Existen varios sistemas de evaluación del desempeño utilizados por las empresas. Para la selección de uno adecuado a sus necesidades la empresa debe tener en cuenta que no solo se evalúe los niveles de desempeño satisfactorio o no satisfactorio, sino que también, potencie el desarrollo de las conductas laborales deseadas y esperadas.

Existen sistemas de evaluación del desempeño que nos sirven como una herramienta integral, tanto para el desarrollo de las conductas laborales deseables por parte de los trabajadores, como el de los niveles más altos, tal es el caso de las normas ISO, en las cuales las evaluaciones del desempeño pasan a hacer una medida de criterio estática, aplicable unidireccionalmente; lo que nosotros buscamos al realizar una evaluación en base a un modelo matemático de lógica borrosa es, transformar las herramientas estáticas existentes en la empresa en herramientas dinámicas e interactivas que nos permitan evaluar más aspectos de los trabajadores para lograr un mayor desempeño laboral.

Al realizar una evaluación del desempeño en base a un modelo matemático de lógica borrosa estamos realizando una evaluación del desempeño que utiliza métodos basados en una estimación futura e incierta de un ambiente laboral de incertidumbre, es decir, dentro de la empresa se evaluará el desempeño de los empleados en su ambiente laboral, para poder determinar si este ha sido bueno o malo, en un grado de incertidumbre existente que nosotros debemos minimizar.

Al tener una evaluación del desempeño en la empresa se pretende, mediante los números borrosos, estimar subjetivamente cuando la empresa dispone o cuenta con un buen desempeño laboral por parte de sus empleados que sea el adecuado para el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo cual es conveniente diferenciar o conocer el significado de la palabra “evaluación” y “valuación”. Se llama evaluación a la asociación de un valor numérico, que puede ser negativo, positivo o nulo, a un objeto (concreto o abstracto) realizada por un experto. Una valuación es la expresión de un nivel de verdad, nivel que toma sus valores del intervalo de confianza $[0,1]$. Trabajando en la utilización entre 0 y 1 ya que nuestro resultado se encontrará entre estos parámetros.

Una valuación es un dato subjetivo que es suministrado por una persona o por varias. La probabilidad es un dato “objetivo” y por lo tanto teórico aceptado por todo el mundo. La noción de probabilidad se halla ligada a la de azar. La valuación a la incertidumbre y a la subjetividad. Es fundamental no confundir “probable” y “posible”. Probablemente se asocia a la noción de medida. Posiblemente, se asocia a la subjetividad en ausencia de medida, (Ávila, 2012).

La confusión entre azar e incertidumbre se manifiesta en todas partes no solo en el lenguaje ordinario, por lo que es necesaria su clasificación: el azar exige una medida, de ahí, las probabilidades, la incertidumbre solo puede ser estimada de manera subjetiva, frecuentemente rozando los límites de las probabilidades y añadiendo, aún de manera más subjetiva, un máximo de presunción. Reconocen (Kaufmann, aluja y Terceño, 1994), que las teorías relacionadas con la incertidumbre parten de las percepciones de los sentidos y la reflexión. La valuación no es una medida por lo contrario la medida es un evaluación. Lo que es probable es posible, y lo que es posible no es forzosamente probable.

Por otra parte la valuación de desempeño laboral se realizara en base a números borrosos ya que se pretende alcanzar una mayor productividad en la organización que sin este estudio es muy difícil de lograr, ya que solo a través de los números borrosos podemos realizar evaluaciones formales que nos permitan estimar el grado de confianza ideal para lograr un mejor rendimiento de los empleados, siendo responsables de sus puestos y cumpliendo sus objetivos, por lo que tendremos una estimación global del rendimiento de los trabajadores (Vásquez y García, 2004).

La información que se maneja al realizar una evaluación del desempeño puede no ser fácil o clara ya que es difícil valorarla cuantitativamente debido a que la valoración recae en una serie de atributos subjetivos; por lo que solo la utilización de números borrosos nos permitirán tener una mejor valuación del desempeño ya que se valorara a través de estos, aspectos cualitativos por lo que serán mucho más factibles los resultados obtenidos. Mediante la evaluación del desempeño con borrosos los evaluadores pueden manifestar su opinión sobre un atributo y medirlo lo que sería muy difícil al no usar esta herramienta de evaluación o medición, la cual nos acerca mucho más a la realidad del desempeño del trabajador.

Además los evaluadores pueden opinar sobre el individuo o valorar su comportamiento tal y cual ocurre diariamente en su vida cotidiana ya que la valuación del desempeño utiliza valoraciones de atributos o cualidades de los trabajadores difícilmente cuantificables debido a su naturaleza (cambiante).

Al realizar las evaluaciones del desempeño debemos utilizar datos o palabras que los empleados puedan entender (tales como decir que su desempeño es; alto, bajo, bueno, malo, etc.), lo cual nos permitiera que el trabajador se involucre más en la evaluación al entender de lo que se está hablando, y esto nos llevara a que el empleado sienta la necesidad de querer tener un mejor nivel de su desempeño laboral con una mayor competencia debido a que las competencias son las características subyacentes de los individuos que se relacionan directamente con su rendimiento efectivo en su trabajo (Spencer y Spencer, 1993), otra definición de competencia es la dada por (Boyatzis, 1982), que la define como un conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. En definitiva las competencias son conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, etc., que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades, así como el logro de determinados resultados, sean sobresalientes. Cabe recordar que las competencias son una disposición y no una tarea o actividad, que se materializa en el desempeño profesional, donde pueden identificarse, evaluarse y desarrollarse. Cada individuo posee algunos recursos dentro de la empresa o su puesto de trabajo (como conocimientos generales, específicos de procedimientos, operativos, experiencias, capacidad de relación, aptitudes y cualidades, recursos fisiológicos y emocionales, etc.), que deben ser compartidos con otros empleados para obtener sinergias positivas. Las competencias son individuales y no transferibles ni imitables, y son un recurso valioso para la empresa (Gallego, 2001), y que nosotros debemos mejorar con las evaluaciones del desempeño que realicemos.

Las decisiones que se tomen en la organización con respecto al desempeño laboral es muy importante ya que este condiciona fuertemente el éxito de la empresa, pues si los empleados realizan un buen desempeño de sus labores se obtendrá una gran ventaja competitiva, por lo que es necesario que orientemos a los trabajadores a realizar este mejoramiento en base a evaluaciones constantes, estas evaluaciones serán mucho más fructíferas si se realizan en base a números borrosos ya que son modelos basados en ciertas características o competencias de los trabajadores.

Lo que se pretende con este tipo de valuación es obtener una perfecta adecuación con los empleados y el puesto de trabajo (Peña 1990). Ya que solo así se podrá lograr un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades del puesto y obtener a su vez una clara ventaja competitiva respecto a los competidores por ser difícil de copiar o imitar. La evaluación del desempeño nos permite alcanzar este doble objetivo, ya que integra no exclusivamente conocimiento y experiencias, sino otros atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, más amplios y complejos, (Canós y Liern, 2004). Es de suma importancia evaluar las características de los individuos (datos cualitativos), ya que muchas empresas creen que para lograr tener una mayor productividad, solo deben enfocarse a factores tales como: los recursos tecnológicos, de capital, etc. sin tomar en cuenta la importancia de las evaluaciones del desempeño para lograr maximizar su productividad, aunque cabe mencionar que cada vez son más las empresas que se interesan en este aspecto y se están dando cuenta que es un factor importante que puede ocasionar cambios en la organización si no se maneja como es debido.

La utilización de evaluaciones con números borrosos permite además a la organización obtener diferentes tipos de opiniones de varias índoles acerca de sus trabajadores, lo que permite mejorar los resultados de los procesos. Pero para lograr esto es necesario que el sistema de evaluación sea válido, efectivo y aceptado tanto por los evaluadores como por los evaluados para evitar malos

entendidos. La evaluación del desempeño con borrosos se puede realizar tanto con el uso de indicadores objetivos como subjetivos (siendo estos últimos los más recomendados para lograr resultados más factibles). Los resultados objetivos miden los resultados productivos de cada trabajador y los indicadores subjetivos estiman como se hace el trabajo y como se obtiene los resultados.

Por otra parte, los criterios de evaluación del desempeño pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo, es decir las valoraciones pueden ser realizadas mediante valores numéricos o mediante frases descriptivas (de lo cual se encargaran los números borroso de a través de esos datos obtener cifras que nos permitan medir o evaluar el desempeño de los trabajadores).

Una vez obtenidos los datos cualitativos se obtendrá a través de los números borrosos opiniones o resultados numéricos, que pueden ser normalizados mediante grados de cualificación (entre 0 y 1), lo cual nos permitiera abordar el problema desde la perspectiva de la lógica difusa, (Tanino, 1984).

El enfoque borroso representa aspectos cualitativos y sin este enfoque sería casi imposible determinarlos, ya que realizar evaluaciones con este tipo de aspecto suele ser difícil debido a su gran complejidad.

La utilización de una logística borrosa también nos permite, determinar algunas causas y síntomas que dañan a la empresa para el logro de sus objetivos y esto no es solo en el presente si no también repercute en el futuro, las principales características de este tipo de estudios (valuaciones con números borrosos) son que analizan no solo las causas si no una serie de aspectos como ya se mencionó anteriormente, lo que nos permite tener un mayor panorama de por qué el

desempeño de un trabajador es de una cierta manera lo que nos permite establecer cambios más certeros que beneficien no solo a la empresa sino también a los empleados. La aplicación de una herramienta borrosa en la evaluación del desempeño laboral, nos permite además estimar las principales críticas (lo que los empleados perciben que está mal dentro de su puesto y que se contraponen para que su desempeño sea favorable, como: tareas o procesos que son innecesarios y que hacen que su desempeño sea más lento y el cual no conlleva ninguna mejora o beneficio para hacer más fácil su tarea, en otras palabras, si se omitiera no causaría ningún problema para el cumplimiento de una tarea), lo que nos permite tener conocimiento de lo que opinan los trabajadores.

Además la utilización de borrosos en la evaluación del desempeño nos sirve para evitar errores ya que a través de esta teoría borrosa se puede añadir incertidumbre y subjetividad para dar soluciones a los problemas que existen en la empresa al no tener un correcto desempeño laboral. Para poder objetivar y cuantificar las magnitudes de los datos obtenidos durante una evaluación del desempeño dado los grados de incertidumbre con que se manejan es necesario que se utilicen técnicas borrosas que nos permitan obtener datos lógicos y factibles de las evaluaciones realizadas.

Al realizar las evaluaciones del desempeño con números borrosos se asignan valores en escalas numéricas; lo más usual en el campo binario se expresa por 0 o 1, mientras que en el ámbito multivalente o borroso la evaluación comprende entre 0 y 1, es decir, una evaluación es una estimación numérica subjetiva, que puede ser dada por un número de (0-1) por ejemplo: 0.3, 0.56, 0.77, 0.98, etc. Con los cuales se mide el desempeño del rango menor al mayor de acuerdo a ciertos aspectos. Pero también se puede expresar como dos extremos en (0-1) a lo que se le conoce como intervalo de confianza, es decir que tanto está alejado el porcentaje del 0 al 1 y de esta forma determinaremos si se encuentra en un grado de confianza o no.

El término de confianza es: una facultad suplementaria de expresión si somos capaces de expresar nuestra subjetividad por un número y que sea el único y correcto, de esta forma podríamos llegar más lejos, formando tripletas entre (0-1), es decir, 0.3, 0.7., 0.5, en donde 0.7 es el máximo de presunción y los otros dos rangos representan el mínimo de grado de confianza que debemos tener antes de llegar a los extremos (0-1). Por ejemplo un evaluador puede decir que el desempeño laboral de un empleado de acuerdo a los estudios previamente realizados (tomando en cuenta los factores externos que obstruyen su desempeño) es de 0.8 ese sería su máximo de presunción (el ideal a alcanzar) entre los rangos (0-1). De ahí posteriormente determina que rangos serán los mínimos que podría alcanzar un empleado, para poder decir que se encuentra en un grado de confianza en la empresa pero que su rendimiento puede ser mayor, así por lo tanto determinamos que 0.4 el grado mínimo y 0.6 un grado estable, aquí se manifiesta la tripleta, posteriormente si el resultado del empleado fuera 0.3, 0.2, 0.1, 0, se encontraría dentro de un nivel bajo de desempeño. Si fuera 0.4, 0.5, se encontraría en un nivel de confianza, es decir que puede desempeñarse mejor y la empresa está dispuesta a trabajar en el para que se logre este mejor desempeño. Y si fuera 0.6, 0.7, 0.8, su desempeño sería el ideal de acuerdo al estudio realizado por lo que se está en buen camino. Y si el resultado fuera 0.9, 1, sería un resultado óptimo que toda empresa desearía alcanzar, por lo que se consideraría que se está realizando un buen manejo de los recursos lo que permite el buen desempeño laboral de los trabajadores.

Por otra parte la valuación del desempeño laboral se realizara en base a números borrosos ya que se pretende alcanzar una mayor productividad en la organización que sin este estudio es muy difícil de lograr, ya que solo a través de los números borrosos se pueden obtener las cifras que nos interesan para poder realizar los estudios adecuados, que nos arrojen cifras que nos permitan darnos cuenta de forma clara en donde se debe actuar.

5.2.- TEORÍA DE LOS SUBCONJUNTOS BORROSOS

Las definiciones matemáticas de los conjuntos borrosos es simple, se trata de un grupo de objetos diferentes los unos de los otros y muy bien especificados, por ejemplo: un grupo de personas involucradas en un proceso dentro de la empresa que se enfrentan a una competencia de conocimientos con todos los factores Psico-social que interviene en ese momento para su buen desempeño laboral. De este modo un conjunto se encuentra especificado por varias propiedades y un subconjunto del conjunto no comprende forzosamente todas las propiedades de ese conjunto. Cuando se considera un elemento de un conjunto, es posible determinar su pertenencia o no pertenencia a un determinado subconjunto.

La teoría de los subconjuntos borrosos consiste en construir funciones de pertenencia, que son aplicaciones de un conjunto referencial en el intervalo $[0,1]$, en lugar de utilizar los conjuntos tradicionales, en los que un elemento puede tomar los valores 0 ó 1 exclusivamente, (Ávila, 2012).

En los problemas de optimización es habitual realizar una ordenación para determinar qué elemento es “mejor que” o “peor que” los demás, (Ávila, 2012). La optimización se basa en los conceptos de relación, asignación, agrupación y ordenación.

Puesto que cada vez la realidad es más compleja, es útil hacer comparaciones no cuantitativas. Este autor propone algunos métodos de ordenación como el basado en la función ordinal de un grafo o matriz latina.

Dados dos números borrosos \tilde{A} y \tilde{B} , entonces $\tilde{A} \vee \tilde{B}$ presenta un número borroso que tiene la siguiente función de pertenencia, denominada operador fuzzymax,

$$\mu_{\tilde{A} \vee \tilde{B}}(z) = \sup_{z=x \vee y} \{ \mu_{A_\alpha}(x) \wedge \mu_{B_\alpha}(y) \}$$

Dados dos números borrosos \tilde{A} y \tilde{B} , entonces borrosos $\tilde{A} \preceq \tilde{B}$ si y solo si

$$\max(\tilde{A}, \tilde{B}) = \tilde{A} \leftrightarrow \forall h \in [0,1] \begin{cases} \inf\{x: \mu_{\tilde{A}}(x) \geq h\} \geq \inf\{y: \mu_{\tilde{B}}(y) \geq h\} \\ \sup\{x: \mu_{\tilde{A}}(x) \geq h\} \geq \sup\{y: \mu_{\tilde{B}}(y) \geq h\} \end{cases}$$

Sean dos números borrosos \tilde{A} y \tilde{B} y h_0 un número real, $h_0 \in [0,1]$. Entonces,

$\tilde{A} \preceq^{h_0} \tilde{B}$ si y solo si $\forall k \in [0,1]$ se verifica:

$$\inf\{s: \mu_{\tilde{A}}(s) \geq k\} \geq \inf\{t: \mu_{\tilde{B}}(t) \geq k\}$$

$$\sup\{s: \mu_{\tilde{A}}(s) \geq k\} \geq \sup\{t: \mu_{\tilde{B}}(t) \geq k\}$$

La toma de decisiones a partir de números borrosos supone normalmente que éstos han sido previamente ordenados. El orden de las cantidades borrosas se basa en la comparación de semejanzas entre los conjuntos borrosos. Estas semejanzas pueden ser, por ejemplo, un centro de gravedad, un área por debajo de la función de pertenencia o varios puntos de intersección entre los conjuntos borrosos. En la práctica, según el método se pueden producir ordenaciones diferentes para la misma muestra de conjuntos borrosos, lo que, sin duda, complica la toma de decisiones, (Ávila, 2012).

DISTANCIA DE HAMMING ENTRE DOS SUBCONJUNTOS BORROSOS

Dos criterios generales para la selección de los recursos humanos para la empresa son la aplicación de la técnica de distancias de Hamming y la Euclidiana como elemento base en la toma de decisiones siendo los parámetros indicados en el concepto de distancia, (Ávila, 2012).

Sea E un referencial finito y \tilde{A} y $\tilde{B} \subset E$, definimos la distancia de Hamming como:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} |\mu_{\tilde{A}}(x_i) - \mu_{\tilde{B}}(x_i)|$$

Con $x_i \in E \forall i = 1, \dots, n$ y siendo $n = \text{card } E$ y $\forall i \mu_{\tilde{A}}(x_i), \mu_{\tilde{B}}(x_i) \in [0,1]$

Entonces la otra definición de parámetro en que se apoya la metodología la toma de decisiones en el presente trabajo es la distancia Euclidiana.

En el caso de que el referencial E sea el conjunto de los números reales ($E = \mathbb{R}$) la distancia de Hamming vendría definida $\forall x_i \in [x_1, x_2]$ como:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = \frac{1}{n} \int_{x_1}^{x_2} |\mu_{\tilde{A}}(x_i) - \mu_{\tilde{B}}(x_i)| dx$$

DISTANCIA EUCLIDIANA ENTRE DOS SUBCONJUNTOS BORROSOS

Sea E un referencial finito y \tilde{A} y $\tilde{B} \subset E$, definimos la distancia Euclidiana como:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = + \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} (\mu_{\tilde{A}}(x_i) - \mu_{\tilde{B}}(x_i))^2}$$

Con $x_i \in E \forall i = 1, \dots, n$ y siendo $n = \text{card } E$ y $\forall i \mu_{\tilde{A}}(x_i), \mu_{\tilde{B}}(x_i) \in [0,1]$

METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

En las formas que se tienen para evaluar parten de elementos necesarios para que sean la referencia, tener un análisis con los datos adquiridos y de ahí poder tomar parcial o totalmente decisiones. Entre los elementos (psico-social) mínimo necesario que se recomienda en consideración en el análisis son: Comportamiento emprendedor, un buen nivel de socialización, nivel intelectual, nivel cultura y cívico, vida sana y equilibrada, capacidad de liderazgo, fidelidad y personalidad. Así como elementos físicos como: aptitud física (examen médico de tipo general), que tan propenso es a enfermedades comunes y su grado de recuperación y grados de cansancio en el trabajo, (Ávila, 2012). En este caso también podrán tomarse en cuenta ya que son factores que ayudan al ser evaluados, elevar el nivel de desempeño laboral. Sin embargo al tomar como factores dependientes a la motivación y a la satisfacción y para ser más específicos podríamos utilizar además otras propiedades como podrían ser para la motivación: Confianza, compromiso, aptitud, iniciativa, afecto, equidad, eficacia. Y para la satisfacción: Actitud, cordialidad, comunicación, responsabilidad, respeto, eficiencia, vida sana, nivel de salud, serenidad, nivel de alteración. Para lograr un desempeño mayor tomando en cuenta las variables dependientes; por lo que podemos entender que existen una infinidad de propiedades a tomar en cuenta y que dependerán de los resultados que se esperan alcanzar.

Tal como decir que:

$$E = \{a, b, c, d, e, f, g\}$$

$$A = \{b, c, e, g\}$$

En donde evidentemente “**A**” es subconjunto de “**E**”. Y se tiene que {**b, c, e, g**} pertenecen a “**A**”, mientras que {**a, d, f**} no pertenecen a “**A**”.

La letra “**E**”, representa un determinado proceso dentro de las empresas, mientras que {**a, b, c, d, e, f, g**} representan las propiedades de ese proceso o puesto como por ejemplo: (Responsabilidad (**a**), confianza (**b**), conocimiento (**c**), liderazgo (**d**), creatividad (**e**), etc.).

La letra “**A**”, representa un subconjunto de “**E**”; es decir, el empleado o empleados que efectúan ese proceso o puesto de trabajo; por lo que el empleado puede o no puede tener, todas las propiedades del puesto (**a, b, c, d, e, f, g**) o solo algunas de ellas (**b, c, e, g**).

Al realizar este tipo de evaluaciones del desempeño en la empresa ahorramos en costos ya que se puede utilizar fácilmente antes de que el individuo comience a laborar en la organización, ya que si se emplea previamente no solo posemos determinar si es un candidato es apto para desempeñar el puesto, sino que también podríamos determinar (en caso de que no fuera apto para ese puesto), cual es el puesto ideal para él y que puede desempeñar a la perfección de acuerdo a sus determinadas características {como conocimiento, aptitud, grado academismo, etc. ya que los elementos técnicos, académicos y de experiencia son fundamentales, (Lafuente, 2002) para el buen desempeño laboral de las personas).

Una vez determinado el puesto o proceso a evaluar, así como los componentes que son necesarios para ese tipo de puesto o proceso, y los elementos que figuraran como subconjuntos, se asignan los valores en escalas numéricas las

cuales como ya se comentó oscilan entre (0 y 1) y además la calificación se debe expresar con términos claros como por ejemplo: Perfecto, muy bueno, bastante bueno, regular, malo, pésimo, etc. para que puedan ser entendidos por los trabajadores.

De tal forma que se muestre como se presenta a continuación:

1	Perfecto
0.9	Muy Bueno
0.8	Bastante Bueno
0.7	Bueno
0.6	Regular
0.5	Casi Bueno
0.4	Regular
0.3	Casi Malo
0.2	Malo
0.1	Muy Malo
0	Pésimo

Escala endecadaria referencial. (González, 2009).

En donde 1 representa el valor más alto deseado y 0 el valor más bajo. De igual forma figura las tripletas que van a depender de cada proceso o puesto evaluado, así como del valuator, el cual determinara en base a un análisis cual es el máximo valor que pudieran obtener (tomando en cuenta aspectos que interviene en el mal desempeño del empleado), así como los otros dos valores o rangos que consideré estén dentro o representen el mínimo grado de confianza.

De igual forma se comienzan a asignar, los valores subjetivos por el evaluador en las propiedades que representan o que se encuentran en cada puesto o proceso {"E" = (a, b, c, d, e, f, g, etc.)}.

Para poder determinar cuáles son los niveles más altos y más bajos, así como los grados de confianza, y de esta forma partir para realizar las evaluaciones correctas para que se tenga un mejor desempeño laboral en la organización.

Las propiedades del conjunto deben ser verídicas (es decir, que sean basadas en la realidad y estén acorde al manejo del conjunto) no basadas en suposiciones que se pretendieran alcanzar.

Cuando se realizan las evaluaciones del desempeño laboral con números borrosos lo que se pretende es obtener resultados que nos indiquen en donde se puede mejorar y cómo podemos hacer mejorar a los empleados para que estos maximicen su desempeño y logren tener una mayor efectividad y eficiencia para el logro de los objetivos. También se busca obtener características o cualidades técnicas que nos permitan de manera global (mediante los números borrosos) conocer las capacidades con las que cuentan los empleados y que los hará ser cada día mejor, lo que les permite tener un mayor desempeño. Estas características se muestran en la siguiente tabla (en forma de ejemplo), para dar a conocer como sería la evaluación de las características una vez que se le asignen valores difusos.

Propiedades	Valor subjetivo	Valor obtenido por un subconjunto
a. Confianza	1	0.9
b. Compromiso	0.9	0.9
c. Extrovertido	0.7	0.7
d. Orientación hacia los resultados	1	0.8
e. Comunicación	0.9	0.7
f. Respeto	0.9	0.9
g. Vida sana	0.7	0.7
h. Manejo de conflictos	0.8	0.8

Y de esta forma obtenemos los resultados de las evaluaciones en base a números borrosos lo que nos permite darnos cuenta en que aspectos se puede mejorar y en cuales se está yendo por el buen camino para seguir así. Posteriormente este tipo de evaluaciones nos permiten dar a conocer los resultados mediante gráficos lo que también nos ayuda a tener un mejor entendimiento de cómo es el desempeño laboral del empleado en un determinado proceso. Por tal motivo es de suma importancia que se realicen las evaluaciones con números borrosos, ya que de esta forma nuestro panorama es mucho más amplio y esto nos permite tener un mayor conocimiento, para actuar de una mejor manera o hacer frente a esos problemas que se presentan y se vuelven una desventaja para la empresa; ya que debemos convertir esas desventajas en ventajas que nos lleven al logro de los objetivos establecidos en la organización.

Desde el punto de vista de (Ávila, 2012), en el ambiente empresarial se tienen que ir descubriendo los hechos y que estos puedan establecer a través de análisis cuantitativos, concepto con valores numéricos, así pues se debe disponer procedimientos para llegar a obtener estos valores.

Es necesario en primera instancia tener claro el significado términos de longitud, se deben disponer reglas para el proceso de medición. Lo cual permite asegurar un número a cierto cuerpo o proceso, de tal forma que podamos decir que dicho número representa el valor de la magnitud de ese cuerpo.

Desde el punto de vista de las observaciones físicas, se tiene que partir de una consideración de referencia, entre el ámbito de los conjuntos de objetos, para considerar los objeto tiene longitudes de referencia. De tal suerte que antes de hablar de puntos o distancias, se está obligando a establecer las siguientes reglas referenciales: (Ávila, 2012).

- Especificar cuándo se va considerar equivalencias en dos longitudes, en este contexto se habla de un plano físico y se descarta toda alusión numérica.
- Especificar la combinación de longitudes. Es evidente que las dos longitudes pueden unirse físicamente en varias formas. La cual deberá satisfacer ciertas condiciones para adecuarse a la operación aditiva entre números.
- Fijar convencionalmente lo que se a tomar por unidad.

Ya establecidas las reglas, podemos situar valores numéricos representativos de las valoraciones de las características que se consideren a evaluar. Al conjunto de cualidades les corresponde un conjunto de puntos geométricos. Estas serán las longitudes de extensión que las separan. Estas a su vez corresponden a las medidas numéricas y pasarán, por lo tanto, a gobernarlas relaciones entre distintos puntos geométricos. Es entonces cuando surge la aplicación del concepto de distancia.

De acuerdo con (Ávila, 2012), el espacio métrico es definido como un conjunto de puntos dentro de los cuales para cada posible par de puntos se traza una función denominada distancia. Por lo tanto, se establece que se tiene un espacio métrico $\langle A, d \rangle$ siempre que:

El conjunto de puntos se expresa por $A: \{x, y, z, \dots\}$ en donde los puntos vienen señalados por x, y, z , el producto cartesiano $A \times A$ expresa todos las parejas posibles que se pueden formar de $A \times A$:

$\{(x, x), (x, y), (x, z), \dots\}$. La función de distancia es la función real correspondiente a esas parejas de puntos siempre que cumplan las propiedades de positividad, simetría, desigualdad del triángulo.

De acuerdo con (Kaufmann, aluja y Terceño, 1994), establecen que entre los tipos de distancia más usados se tienen la de Hamming, la de Euclides, la de Minkowski, así como la de Mhalanobis. Se hará uso únicamente las técnicas de distancia de Hamming y Euclidiana. Expresiones matemáticas que ya hemos definido con anticipación.

5.3.- CASO PRÁCTICO:

Al realizar las evaluaciones del desempeño laboral lo que se busca es encontrar las características y cualidades técnicas. Es posible determinar su capacidad global a través de una graduación que puede ser desarrollada por los subconjuntos borrosos, estimando la desviación, la distancia existente entre el perfil ideal y el candidato que se está analizando. Por lo tanto el perfil ideal (A):

Ya se ha mencionado que es importante contar con expertos que tengan el conocimiento de cada puesto en la organización, los cuales harán la descripción exacta del puesto a través de los grados de cada uno de los atributos necesarios en los individuos que deban de ocupar dicho puesto a través del cual puedan alcanzar un mayor desempeño laboral, a esto le denominamos el perfil ideal.

En el ejemplo, se describe en la tabla el caso particular de un puesto de trabajo en la organización descrito a través del grado exacto de cada uno de los atributos que se requieren para cubrir dicho puesto. O en su caso los atributos que se requieren para permitir elevar el nivel de desempeño laboral que por lo consiguiente sería tomando en cuenta las propiedades que tienen relación con las variables dependientes (motivación y satisfacción) que en este caso serían:

De la motivación.- Confianza, Afecto, Compromiso, Extrovertido, Orientación hacia los resultados.

De la satisfacción.- Actitud, Comunicación, Respeto, Vida sana, Manejo de conflictos.

Tabla 2.

Propiedades	Valor subjetivo
a. Confianza	1
b. Compromiso	1
c. Extrovertido	0.6
d. Orientación hacia los resultados	0.7
e. Comunicación	0.7
f. Respeto	1
g. Vida sana	1
h. Manejo de conflictos	0.8

Para trabajar de una forma acorde a la definición misma de los subconjuntos borrosos el desempeño a alcanzar en un puesto, se escribe en forma horizontal, quedando de la siguiente manera:

$$A = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 1 & 0.9 & 0.7 & 1 & 0.9 & 0.9 & 0.7 & 0.8 \\ \hline \end{array}$$

~

En el proceso de evaluación se determinaron a 5 candidatos con las características propias o atributos descritos en los siguientes subconjuntos borrosos.

$$c_1 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 1 & 0.7 & 0.6 & 0.6 & 0.9 & 0.8 & 0.7 & 0.2 \\ \hline \end{array}$$

~

$$c_2 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline .7 & 0.9 & 0.7 & 0.8 & 0.8 & 0.9 & 0.7 & 0.6 \\ \hline \end{array}$$

~

$$c_3 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 0.6 & 0.8 & 0.7 & 0.8 & 0.8 & 0.9 & 0.6 & 0.7 \\ \hline \end{array}$$

~

$$c_4 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 1 & 0.8 & 0.7 & 1 & 0.8 & 0.9 & 0.6 & 0.8 \\ \hline \end{array}$$

~

$$c_5 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline .7 & .9 & .7 & 1 & .8 & .9 & .6 & .8 \\ \hline \end{array}$$

~

Haciendo uso de la técnica de distancia Hamming, obtenemos:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} |\mu_{\tilde{A}}(x_i) - \mu_{\tilde{B}}(x_i)|$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_1) = \frac{1}{8} (|1 - 1| + |1 - .7| + |.6 - .6| + |.7 - .6| + |.7 - 1| + |1 - .8| + |1 - 1| + |.8 - .2|) = \frac{1.5}{8} = 0.1875$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_2) = \frac{1}{8} (|1 - .7| + |1 - .9| + |.6 - .9| + |.7 - .8| + |.7 - .8| + |1 - .7| + |1 - .7| + |.8 - .6|) = \frac{1.7}{8} = 0.2125$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_3) = \frac{1}{8} (|1 - .6| + |1 - .8| + |.6 - 1| + |.7 - .8| + |.7 - .8| + |1 - 1| + |1 - .6| + |.8 - 1|) = 1.8/8=0.2250$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_4) = \frac{1}{8} (|1 - .8| + |1 - .8| + |.6 - .9| + |.7 - .7| + |.7 - .8| + |1 - .9| + |1 - .6| + |.8 - .8|) = 1.3/8 = 0.1625$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_5) = \frac{1}{8} (|1 - .7| + |1 - .9| + |.6 - .9| + |.7 - .7| + |.7 - .8| + |1 - .9| + |1 - .6| + |.8 - .9|) = 1.4/8 = 0.1750$$

Esto implicaría que el evaluado con un mejor desempeño laboral sería el número 4 y así sucesivamente:

$$\tilde{c}_4 > \tilde{c}_5 > \tilde{c}_1 > \tilde{c}_2 > \tilde{c}_3$$

En el caso de utilizar el concepto de distancia Euclidiana tendremos:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} (\mu_{\tilde{A}}(x_i) - \mu_{\tilde{B}}(x_i))^2}$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_1)$$

$$= \sqrt{\frac{1}{8} ((1 - 1)^2 + (1 - .7)^2 + (.6 - .6)^2 + (.7 - .6)^2 + (.7 - 1)^2 + (1 - .8)^2 + (1 - 1)^2 + (.8 - .2)^2)}$$

$$= 0.2716$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_2)$$

$$= \sqrt{\frac{1}{8} ((1 - .7)^2 + (1 - .9)^2 + (.6 - .9)^2 + (.7 - .8)^2 + (.7 - .8)^2 + (1 - .7)^2 + (1 - .7)^2 + (.8 - .6)^2)}$$

$$= 0.2318$$

$$d(\tilde{A}, \tilde{c}_3)$$

$$= \sqrt{\frac{1}{8} ((1 - .6)^2 + (1 - .8)^2 + (.6 - 1)^2 + (.7 - .8)^2 + (.7 - .8)^2 + (1 - 1)^2 + (1 - .6)^2 + (.8 - 1)^2)}$$

$$= 0.2693$$

$$\begin{aligned}
& d(\tilde{A}, \tilde{c}_4) \\
&= \sqrt{\frac{1}{8}((1 - .8)^2 + (1 - .8)^2 + (.6 - .9)^2 + (.7 - .7)^2 + (.7 - .8)^2 + (1 - .9)^2 + (1 - .6)^2 + (.8 - .8)^2)} \\
&= 0.2092
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& d(\tilde{A}, \tilde{c}_5) \\
&= \sqrt{\frac{1}{8}((1 - .7)^2 + (1 - .9)^2 + (.6 - .9)^2 + (.7 - .7)^2 + (.7 - .8)^2 + (1 - .9)^2 + (1 - .6)^2 + (.8 - .9)^2)} \\
&= 0.2179
\end{aligned}$$

Tomando en cuenta este criterio el orden de los candidatos es:

$$\tilde{c}_4 > \tilde{c}_2 > \tilde{c}_5 > \tilde{c}_1 > \tilde{c}_3$$

Utilizando las técnicas borrosas como elemento decisor, en ambos casos el candidato 4 es el que obtuvo un mejor desempeño y el de menor desempeño sería el número 3.

Como situación adicional a la evaluación del personal en la difícil tarea de la planeación de los recursos humanos, es posible dar mayor utilidad a los datos con los que contamos hasta el momento, por lo que podemos hacer uso de esta información y realizamos el cálculo de las distancias Hamming existentes entre los diferentes candidatos:

Es obvio que: $d(\tilde{c}_i, \tilde{c}_i) = 0$

$$\begin{aligned}
& d(\tilde{c}_1, \tilde{c}_2) = 0.25d(\tilde{c}_1, \tilde{c}_3) = 0.3375d(\tilde{c}_1, \tilde{c}_4) = 0.25d(\tilde{c}_1, \tilde{c}_5) = 0.2875 \\
& d(\tilde{c}_2, \tilde{c}_3) = 0.1375d(\tilde{c}_2, \tilde{c}_4) = 0.1d(\tilde{c}_2, \tilde{c}_5) = 0.0875d(\tilde{c}_3, \tilde{c}_4) = 0.0875 \\
& d(\tilde{c}_3, \tilde{c}_5) = 0.075d(\tilde{c}_4, \tilde{c}_5) = 0.0375
\end{aligned}$$

Se obtiene la relación borrosa siguiente:

$$\tilde{c}_1 \tilde{c}_2 \tilde{c}_3 \tilde{c}_4 \tilde{c}_5$$

\tilde{c}_1	0	0.25	0.3375	0.25	0.2875
\tilde{c}_2	0.25	0	0.1375	0.1	0.0875
\tilde{c}_3	0.3375	0.1375	0	0.0875	0.075
\tilde{c}_4	0.25	0.1	0.0875	0	0.0375
\tilde{c}_5	0.2875	0.0875	0.075	0.0375	0

ANEXOS

FORMATO DE EVALUACIÓN 360° PARA EJECUTIVOS

I. CONCEPTO

La evaluación 360° es una herramienta, de retroalimentación basada en la colección de información de múltiple fuentes (jefe inmediato, compañeros de trabajo, colaboradores, usuarios y autoevaluación); que nos permite apreciar el resultado del desempeño, competencias habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la organización.

II. ALCANCE

Es un proceso obligatorio a aplicar al siguiente personal: Gerentes, Directores, Coordinadores, Jefes de área/proyecto, Administradores, representantes de programas, para cualquier otro nivel será opcional siempre que el Jefe Inmediato lo considere conveniente.

III. PERSONAL PARA PROVEER RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a) Las personas encuestadas para dar retroalimentación del desempeño deben ser por lo máximo 6. Estos deben de estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado proyectos o actividades durante su desempeño. Teniendo el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.
- b) Es responsabilidad del jefe inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: superiores, colegas, supervisados, clientes con la finalidad de tener una visión global del desempeño.

IV. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- a) La evaluación 360° debe aplicarse previamente a la evaluación del trabajador.
- b) El encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia así mismo debe señalar con una "X" la calificación que más describa al evaluado o en su caso establecer el valor que crea conveniente en relación a su desempeño, tomando en cuenta los valores 1 al 10 donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, puede justificar con un breve comentario.
- c) La hoja resumen de la evaluación 360° tiene el carácter de acta, en el se reflejaran los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en el file del personal respectivo.
- d) El jefe inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

FORMATO EVALUACION 360°

Para Ejecutivos

(CONFIDENCIAL)

I. Datos del evaluado Fecha: / /

Nombre(s)		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una "X")

Evaluador		Jefe inmediato		Supervisado		Colega		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------	--	-----------------	--

III. Evaluación 360°

		Jefe Inmediato	Compañeros	Colaboradores	Usuarios	Autoevaluación
Planificación						
1	Participa efectivamente con la programación de vacaciones y horarios de todo el personal en volumen del trabajo pronosticado.					
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal.					
Organización						
3	Capacidad para lograr que el sector trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.					
Liderazgo y Motivación						
4	Es un ejemplo de integridad y moral.					
5	Se han suscitado quejas hacia él.					
6	Demuestra capacidad creativa y compromiso					
7	Motiva persistentemente a su personal para lograr los objetivos.					
8	Es un ejemplo para su personal en su área.					
9	Que tanto apego demuestra a la empresa.					
10	Demuestra respeto a sus subordinados.					
11	Tiene una vida sana.					
12	Es extrovertido.					
Control						
13	Ejerce un control necesario sobre la indisciplina de los empleados.					
14	Tiene control sobre las formas y medios para lograr su trabajo.					
15	Mantiene un sistema de registros.					
16	Da seguimiento a los objetivos trazados para el logro del plan.					
17	Supervisa que haya las herramientas y materiales necesarios.					
Toma de decisiones						
18	Investiga y toma datos antes de tomar decisiones.					
19	Sus decisiones son objetivas y acertadas.					
20	Toma las decisiones en un momento oportuno.					
Resolución de Problemas						
21	Capacidad para resolver situaciones a corto o largo plazo que puedan darse en la empresa					
Iniciativa						
22	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas, y proyectos establecidos en su área.					
Comunicación						
23	Mantiene informado al personal sobre nuevos procedimientos y políticas.					
24	Promueve el uso de los medios de comunicación en la empresa, como murales, periódicos, reuniones.					
25	Efectúa las reuniones requeridas con su personal.					
26	Reporta anomalías o sucesos del supervisor o gerente en cuanto a los controles y medidas.					

NOTA: Si los valores son preestablecidos en la evaluación se marca con una “X” el valor correspondiente; si los valores no se establecen se coloca el número correspondiente, de 1 a 10 tomando en cuenta que el valor más alto es 10 y el más bajo 1, o bien del 0 al 1 ya con un modelo matemático lo que se expresaría como:

1	Perfecto
0.9	Muy Bueno
0.8	Bastante Bueno
0.7	Bueno
0.6	Regular
0.5	Casi Bueno
0.4	Regular
0.3	Casi Malo
0.2	Malo
0.1	Muy Malo
0	Pésimo

IV. También se establecen preguntas abiertas como por ejemplo:

Por favor comente ¿Cómo la persona refleja los valores de la empresa y su compromiso con la misma?

Sírvase a indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia.

¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño laboral?

Nombre y Firma del evaluador	
------------------------------	--

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN 360°

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada evaluación y lo registrara en el cuadro que corresponda.

I. DATOS DEL EVALUADO

Nombre(s)		Cargo	
Oficina/Gerencia		Ubic. Física	

II. INDICADORES DE GESTIÓN (*)

	Puntaje Promedio (**)
2.1 Calidad Administrativa/Programática	
2.2 Trabajo en equipo	
2.3 Trabajo en otras áreas	
2.4 Control Interno	
2.5 Sentido costo/beneficio	
2.6 Toma de decisiones y solución de problemas	
2.7 Compromiso de servicio	
2.8 Enfoque programático	

III. DESTREZAS/HABILIDADES (*)

	Puntaje Promedio (**)
3.1 Iniciativa y Excelencia	
3.2 Integridad	
3.3 Comunicación en todo nivel	
3.4 Supervisión/Acompañamiento	
3.5 Apertura para el cambio	
3.6 Confiabilidad	

Se suman los resultados para promediar.

IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

V. SUGERENCIAS

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
COLABORADORES 360º**

Nombre del empleado: _____ Puesto/Cargo que ocupa: _____ Periodo evaluado: del __al__:

Instrucciones:

Realice una valoración del desempeño del evaluado asignando un número del
1(mínimo puntaje) al 10(máximo puntaje) o bien 0 al 1.

Al finalizar la evaluación se colocan los comentarios.

Comentarios: _____

		Jefe Inmediato	Compañeros	Colaboradores	Usuarios	Autoevaluación
Conocimiento del Trabajo						
1	Comprensión de las tareas y de los procedimientos y técnicas de trabajo.					
	Posesión de habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases de trabajo.					
	Se muestra flexible y adaptable a los cambios.					
2	Sigue las normas, procedimientos e instructivos de trabajo y de la empresa.					
Productividad						
3	Volumen de trabajo útil y rapidez en la ejecución de los mismos.					
	Puntualidad en la entrega de resultados.					
	Observa buena producción durante situaciones de presión.					
	Tiene capacidad para producir sin supervisión.					
Organización						
4	Se observa precisión, acierto y esmero en los resultados de los trabajos que presenta.					
5	Hace una distribución efectiva del tiempo y selecciona las tareas estableciendo prioridades acordes a las mismas.					
6	Es capaz de proveer información expedita.					
Responsabilidad, Confidencialidad y Actitud hacia el Trabajo y hacia la Empresa						
7	Tiene voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades.					
8	Se muestra confiable en el trabajo que efectúa.					
9	Mantiene reserva absoluta en los asuntos relativos a su trabajo dentro y fuera de la empresa.					
10	Hace una custodia efectiva de la información.					
11	Maneja con seguridad el trabajo asignado.					
Actitud hacia los Usuarios						
12	Muestra cortesía, prontitud y esmero para atender al público o usuarios de los servicios que presta o de las actividades que realiza.					
13	Atiende y orienta con cortesía.					
14	Muestra reserva en el trato al cliente.					
Cooperación y Relaciones						
15	Colaboración espontánea y buena relaciones con los jefes y compañeros de trabajo.					
	Se desenvuelve adecuadamente dentro del grupo de trabajo.					
	Muestra cortesía en el trato a sus compañeros.					
Presentación y Comportamiento Personal						
16	Muestra una adecuada apariencia personal para presentarse a su trabajo.					
17	Se muestra como una persona leal y honesta con las actividades que desarrolla para con la empresa y con sus compañeros.					

FORMATO EVALUACIÓN EN BASE AL RENDIMIENTO

Unidad/Dpto.: _____ Área: _____

Evaluado: _____

Puesto: _____ Fecha de Ingreso: _____

Evaluador: _____ Fecha de Evaluación: _____

Instrucciones

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
- 3.- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 ---Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 ---Inferior al promedio – Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 ---Promedio – Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 ---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto: 5 ---Superior – Rendimiento laboral excelente.

O bien:

1	Perfecto
0.9	Muy Bueno
0.8	Bastante Bueno
0.7	Bueno
0.6	Regular
0.5	Casi Bueno
0.4	Regular
0.3	Casi Malo
0.2	Malo
0.1	Muy Malo
0	Pésimo

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación

8. La entrega de las fichas de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos días de recepcionada la ficha.

Área del desempeño	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple con las tareas que se le encomiendan.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES						
Se muestra Cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL						

Firma del Evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

FORMATO EVALUACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS

Unidad/Dpto.: _____ Área: _____

Evaluado: _____

Puesto: _____ R.F.C. _____

Evaluador: _____ Fecha de Evaluación: _____

Instrucción para el evaluador:

En cada factor o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador

VALORES	FACTORES	3 = La tiene			RESULTADO	
		0 = No la tiene			PUNTOS	%
35%	I. EXPERIENCIA	RESULTADO PARCIAL			0	-
10%	II. ESCOLARIDAD	RESULTADO PARCIAL			0	-

		3 = Competente			2 = A capacitar			1 = No viable			0 = No Aplica		
30%	III. FORMACIÓN												
	Contexto Institucional												
	Normatividad externa aplicable a la función que realiza												
	Legislación Universitaria aplicable a la función que realiza												
	Sistemas institucionales aplicables a la función que realiza												
	Procedimientos inherentes a la función que realiza												
	Sistema de Gestión de calidad												
	Herramientas de cómputo (Windows, Word, Excel, PowerPoint, Correo Electrónico, Internet)												
	RESULTADO PARCIAL					0	0	0	0	0	0	-	

25%	IV. HABILIDADES							
	PLANEACIÓN	Establecimiento de estrategias						
		Establecimiento de objetivos y metas						
		Establecimiento de políticas de operación						
		Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazos						
	ORGANIZACIÓN	Delegación de autoridad en sus subordinados de acuerdo con el nivel de responsabilidad						
		Organización y distribución del trabajo						
		Integración, coordinación y supervisión de equipos de trabajo						
		Desarrollo del potencial del personal y equipos de trabajo a su cargo						
	DIRECCIÓN	Liderazgo						
		Análisis de problemas						
		Manejo de conflictos						
		Negociación						
		Toma de decisiones						
		Manejo adecuado de emociones						
	CONTROL	Establecimiento de indicadores de gestión						
		Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos						
		Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución						
	COMUNICACIÓN	Transmisión clara de ideas verbales y escritas						
		Escucha activa						
		Percepción e interpretación adecuada de la comunicación no verbal						
		Recepción, análisis y aplicación de realimentación verbal y escrita						
		Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida						
		Hablar en público						
	MEJORA CONTINUA	Aceptación y promotor del cambio						
Creatividad e innovación								
100%		RESULTADO PARCIAL	0	0	0	0	-	

EVALUACIÓN		-
DONDE:	0 - 50	NO VIABLE
	51 - 79	A CAPACITAR
	80 - 100	COMPETENTE

Nombre del evaluador: _____ Firma: _____

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño laboral en las organizaciones es de suma importancia debido a que no solo se mejora en el desempeño laboral del trabajador, el cual constituye el objetivo general al implementar evaluaciones del desempeño en la empresa; si no que también, nos permite tomar decisiones correctas de ubicación y de remuneración. Es importante también ya que al realizar evaluaciones constantes tenemos conocimientos más amplios para tomar decisiones de ascensos o despidos; si hay alguna necesidad de capacitación, si existen errores en el diseño del puesto, o si el trabajador se encuentra comprometido con la empresa o si busca como única finalidad el percibir un salario. En otras palabras la importancia recae en el hecho de que al realizar evaluaciones del desempeño en la empresa tendremos un panorama más amplio del funcionamiento de nuestros recursos, lo que nos permite tomar decisiones correctas que nos lleven no solo a lograr los objetivos establecidos; si no también a llevar a la organización a un funcionamiento correcto y estable.

De acuerdo al estudio realizado se consideró que es posible el implementar un modelo matemático mediante una lógica borrosa, en los métodos de evaluación que ya conocemos, es posible; debido a que su implementación no genera ninguna distorsión en el método de evaluación, ya que su función consiste únicamente en fortalecer o complementar una herramienta ya existente para general una herramienta más completa y eficaz que nos permita tener resultados más reales para poder tomar decisiones más certeras; lo cual puede ser posible debido a que los modelos matemáticos fuzzy, se utilizan en trabajos que se caracterizan por manejar grados de incertidumbre y subjetividad.

El uso de un modelo matemático en las evaluaciones del desempeño no genera ninguna problemática o complejidad, (recordando que este no altera la estructura de los métodos), dado que los aspectos cualitativos que maneja son los mismo,

(como: innovación, creatividad, bueno, malo, etc.), y los aspectos cuantitativos que maneja son utilizando la expresión 0-1 que se asemeja a la expresión 1-10 o 10-100. Por lo que se convierte en un sistema indicado para ser implementado en las empresas ya que reúne los requisitos de un sistema de evaluación debido a que es válido, confiable, efectivo y fácil de utilizar y entender por parte de todos los miembros de la organización.

Por otro lado los beneficios generados al implementar un modelo matemático de lógica borrosa en las evaluaciones del desempeño serían muy amplios de tal forma que no solo beneficien a la organización y a los trabajadores en sus diferentes niveles de desempeño, sino también a la sociedad a la que se deben, volviéndose un círculo virtuoso.

GLOSARIO

Absentismo.- Falta de asistencia al trabajo, practicada habitualmente.

Acicate.- Incentivo, estímulo.

Actitudes.- Forma de actuar de una persona.

Afecciones.- Enfermedad o dolencia.

Alineación.- Colocarse en línea recta, seguir rectos hacia algo.

Aptitudes.- Capacidad y buena disposición, para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.

Centralización.- Cuando todas las funciones o acciones se centran en un punto, del cual parten después. Cuando los órganos de un sistema dependen de un órgano mayor y todos se vinculan entre sí.

Cognoscitiva.- Capaz de conocer o comprender.

Condescendencia.- Adaptación y acomodo a los gustos y costumbres ajenas por benevolencia o interés.

Convexo.- Curva cuya parte más prominente está del lado del que mira.

Correlaciones.- Relación recíprocas entre dos o más cosas, ideas o personas.

Corriente Soft.- Nombre con el que se conoce a la corriente en la que el Recurso Humano es el elemento principal para el logro de los objetivos en la organización.

Deslindar.- Aclarar y detallar los límites de un asunto para no dar lugar a confusiones.

Dinamizar.- Hacer que una actividad cobre mayor importancia.

Efecto del halo.- Tendencia de un observador a efectuar una evaluación (ya sea positiva o negativa) de otra persona basándose en características de esta que, si bien son notorias, carecen de pertinencia respecto de lo que debe evaluar, ya que es influenciado por conductas anteriores.

Eficacia.- Capacidad para conseguir resultados determinados de manera fácil.

Eficiencia.- Capacidad de lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

Engranaje.- Enlace o unión, de ideas, hechos o circunstancias.

Equidad.- Cualidad de dar a cada uno lo que se merece, con imparcialidad y justicia.

Estereotipos.- Idea o imagen aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o conductas.

Gestión.- Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

Heterogeneidad.- Composición de un todo de partes de distinta naturaleza.

Imantada.- Atraer, captar, magnetizar, la atención o energía de algo o alguien para realizar una determinada actividad.

Inferencia.- Deducción de una cosa a partir de otra, conclusión.

Logística.- Conjunto de medios e infraestructura necesarios para llevar a cabo algo

Mensurales.- Que se puede medir.

Modelo matemático.- Modelo que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad.

Multivalente.- Que tiene muchos valores.

Noción.- Conocimiento o concepto elemental que se tiene de algo.

Números borrosos.- Término que expresa el valor de algo y se basa en que todo tienen o no un valor determinado.

Promoción.- Elevación o mejora de las condiciones de vida, de la productividad o del trabajo.

Redefinir.- Volver a definir estableciendo nuevas categorías.

Reordenar.- Volver a poner en orden determinadas cosas o aspectos.

Severidad.- Rigor o falta de tolerancia, rigidez y exactitud en el cumplimiento de una regla, norma, o ley.

Subjetivas.- Se refiere a un modo de pensar propia de la persona que establece decisiones contrarias que se consideran poco objetivas.

Susplicia.- Que genera desconfianza o sospecha.

Verosímil.- Con apariencia de verdadero.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aluja, G. (1995). *Modelos No Numericos De Asignación En La Gestión Del Personal* Vol.2. Santiago De Compostela: Comunicaciones Del 2º Congreso De La Sociedad De Gestión Y Economía Fuzzy.
- Arias, F. y Heredia, V. (2000). *Administración De Los Recursos Humanos Para El Alto Desempeño* (5º Ed.). México: Trillas.
- Ávila, F. (2012). *Criteriosempledospara la seleccióndel personal en la incertidumbre*. Universidad Michoacana de san Nicolas de Hidalgo Facultad de Biología.
- Bass, B. M. y Barret, G. V. (1981). *People, Work And Organizations*. Boston: Ally And Bacon.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competentmanager: A Model For Effective Perfomance*. New York: John Wiley End Sons.
- Bruce, S. y Pepitone, J. (2002). *Tenga A Su Equipo Motivado*. (1º Ed.). España: McGraw-Hill.
- Caldwell, D. F y O'Reilly, C. A. (1990). *Building Organizational Commitment: A Multifirm Study*. Journal Of Occupational Psychology, 63, 245-261.
- Canós, I. y Liern, V. (2003). Toma De Decisiones Mediante Algoritmos Borrosos: Aplicación A La Viabilidad y Reestructuración De Plantillas Laborales. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, Vol. 12. N.2. pp. 127-142.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1980). *Dinamica De Grupos*. (7º Ed.). México: Trillas.
- Cascio, J. y Horward, D. (1995). *Guía ISO 14000 Las Nuevas Normas Internacionales Para La Administración Ambiental*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración De Los Recursos Humanos*. (1º Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración De Los Recursos Humanos*. (2º Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3º Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Claver C, E., Gascó G, J. I. y Llopis T, J. (1995). *Los Recursos Humanos En La Empresa: Un Enfoque Directivo*. Madrid: Civitas, S.A.

- Coens, T. y Jenkins M. (2001). *¿Evaluaciones Del Desempeño?, Poqué No Funcionan Y Cómo Remplazarlas*. Colombia: Norma.
- Fleishman, E. (1976). *Estudio De Psicología Industrial Y Del Personal*. México: Trillas.
- Furnham, A. (2000). *Psicología Organizacional: El Comportamiento Del Individuo En Las Organizaciones*. (4º Ed.). Londres: Oxford University.
- Gallego F, M. (2000). *Gestión Humana Basada En Competencias*. (2º Ed.), [Electronico]. México: Recuperado el <20 de junio 2012>, <www.arearh.com>.
- González S, F. Flores R, B. y Flores G, J J. (2009). *La Incertidumbre En La Evaluación Financiera De Las Empresas*. Mexico: FEGOSA-Ingenieria Administrativa y FCA-UMSNH.
- Hampton, D. (1996). *Administración*. (2º Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1984). *The Corporate Strategic Planning Process*. London: Prentice-Hall
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1999). *Estrategias Para El Liderazgo Competitivo: De La Visión A Los Resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Heróles, J. (2007) *Empresas Mexicanas*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, F., Herrea-Viedma, E., y Verdegay, J. L. (1996). *Applications Of The Linguistic OWA Operator In Group, Decision Making*. Spain: Granada.
- Herrera, F. y Herrera-Viedma, E. (1995). *Aggregation Operators For Linguistic Weighted information*. Spain: Granada.
- Herrera, F., López, E., Mendaña, C. y Rodríguez, M. A. (1997). *A Linguistic Decision Model For Personnel Management Solved With A Linguistic Biobjective Genetic Algorithm*. Spain: Granada.
- Herscovitch, I. y Meyer, J. P. (2002). *Commitment To Organizational Change: Extension Of A Three-Component Model*. Journal Of Applied Psychology. 87. 474-475
- House, R. J. y Mitchell, T. R. (1974). *Path-Goal Theory Of Leadership*. Journal Contemporary Business. pp. 81-98
- Judge, T. y Watanabe, S. (1993). *Another Look At The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship*. Journal Of Applied Psychology.
- Kaufmann, A., Aluja, G. y Terceño G, A. (1994). *Matemática Para La Economía Y La Gestión De Empresa*. (1º Ed.). Barcelona: Ediciones Foro Científico.
- Koontz, H. y Werkrich. (1999). *Administración: Una Perspectiva Global*. (2º Ed.). México: McGraw-Hill.

- Lafuente, G. L. (2002). *Algoritmos Para La Exelencia*. España: Milladoiro Vigo.
- Langdon, Ken. y Osborne, C. (2002). *Evaluación Del Personal*. México: Grijalbo.
- Lee, C., Ashford, S. J. y Bobko, P. (1990). *Interative Effects Of "Type A" Behavior And Perceived Control On Worker Perfomance: Job Satisfaction And Somatic Complaints*. Academy Of Management Journal.
- Mangione, T. W. y Quinn, R. P. (1975). *Job Satisfaction, Counter-Productive: Behaviour And Drug Use At Work*. Journal Of Applied Psychology.
- Maslow, H. (1970). *Motivation And Personality*. (2ºEd.). New York: Harper.
- Meyer. y Herscovitch. (2001). *Commitment In The Workplace: Toward A General Model*. Human Resource Management Review.
- Mondy, M. (1998). *Administración De Recursos Humanos*. London: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Palmore, E. (1982). "Preparation for Retirement" "Life After Work". New York: Praeger Publications
- Palomino, A. (2000). *Gerencia De Empresas Y Administración De La Calidad*. (1º Ed.). Lima: Universidad San Martín De Porras.
- Peña B, M. (1990). *Dirección De Personal. Organización Y Tecnicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Porter, L. y Lawler, S. (1988). *Teorias De Motivación*. México: Prentice.
- Puchol, I. (1999). *Dirección Y Gestión De Recursos Humanos*. Madrid: Diaz De Santos S.A.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8º Ed.). México: Prentice-Hall.
- Schultz, D. P. (2000). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.
- Sherman, A. (1999). *Administración De Los Recursos Humanos*. México: Internacional Thomson Editores.
- Solana, R. (1993). *Administración De Organizaciones*. (1º Ed.). Buenos Aires: Interoceánicas S.A.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional Impacto De Las Emociones*. México: Thomson Learning.
- Spencer, L. y Spencer S, M. (1993). *Competence At Word Models For Superior Perfomance*. New York: Jhon Wiley And Sons.

- Stoner, S. (1996). *Administración*. (4^o Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Strauss, G. (1981). *Personal. Problemas Humanos De La Administración*. Londres: Prentice-Hall.
- Suárez, C. (1984). *Administración De Empresas*. México: Noriega Editores.
- Suárez G., I. (1993). Fundamentos Teóricos y Empíricos De La Relación Entre Diversificación Y Resultados Empresariales, Un Panorama: *Revista De Economía Aplicada* Vol. 1. Num.3 pp. 139-165.
- Svenson, A. (1978). *Análisis Critico De La Administración*. México: Continental.
- Tanino, T. (1984). *Fuzzy Preferential Relations In Group Decision Making*. Berlin: Non-Conventional Preference Relations In Decision Making. Springer-Verlag.
- Thomas, M. C. (1994). *Como Lograr El Compromiso En El Trabajo*. México: Panorama.
- Trillas, E. Delgado, M. Vila, Castro, Verdegay, Moraha, Cuenca y Ruiz. (1994). *Fundamentos E Introducción A La Ingeniería Difusa*. España: Omron Electronics S.A.
- Vázquez I, E. y García T, J. (2004). *Evaluación Del Desempeño Y Diversificación Empresarial: Un Enfoque De Taxonomías*. Murcia: ACEDE.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1996). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2000). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. (2^o Ed.). México: McGraw-Hill.
- Zadeh, A, L. (1975). Information And Control. The Concept Of A Linguistic Variable And Its Applications To Approximate Reasoning. New York: Academy Press.