

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La importancia de la motivación como factor determinante en la productividad de los empleados, aplicada a Carson & Brasch casa de cambio S.A de C.V.

Autor: Nancy Miranda Correa

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

**Nombre del asesor:
L.A.E Guido Leal Cuevas**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION

"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION COMO
FACTOR DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS EMPLEADOS, APLICADA A CARSON &
BRASCH CASA DE CAMBIO S.A. DE CV."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A:

Nancy Miranda Correa

ASESOR

L.A.E Guido Leal Cuevas



09
AVALA

CLAVE: 18PSU0040G

ACUERDO: 000004

CIUDAD HIDALGO, MICH.

FECHA: OCTUBRE 2009



UVAQ

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA M.R.**

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**“LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION COMO
FACTOR DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS EMPLEADOS, APLICADA A CARSON &
BRASCH CASA DE CAMBIO S.A. DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

Nancy Miranda Correa

ASESOR

L.A.E Guido Leal Cuevas

CLAVE: 16PSU0048G

ACUERDO: 990804

CIUDAD HIDALGO, MICH.

FECHA: OCTUBRE 2009

DEDICATORIAS

Esta tesis representa la culminación de un esfuerzo sostenido y el alcance de una meta largamente anhelada. Por este logro doy gracias a Dios porque me sostuvo, me dio fortaleza y espíritu de lucha para no rendirme y en su nombre romper todas las barreras que hubo en el camino.

A mi querida hija, quien me ofreció la motivación para superarme pensando en ella porque es la razón de mi vida, mi inspiración y por quien quiero edificar un futuro mejor.

A mi amado esposo, que ha sido apoyo incondicional y permanente en mi búsqueda de superación profesional. Su amor, paciencia, apoyo, comprensión y aliento han sido ilimitados y me han permitido concluir la carrera.

A mis maravillosos padres, por su infinito amor, comprensión y apoyo a lo largo de todos estos años que hicieron posible que este momento llegara. Gracias por creer y confiar en mí siempre.

A mis admirables y generosos suegros, a quienes agradezco profundamente el soporte ilimitado que me han brindado rodeando de amor y cuidados a mi hija en el tiempo que yo dedicaba al estudio.

Con respecto a mis docentes, por compartir conmigo desinteresada y significativamente sus valiosos conocimientos.

Finalmente con agradecimiento a todas las personas que en algún momento se cruzaron en mi camino y me regalaron palabras de aliento y apoyo.

INDICE

DEDICATORIAS.....	I
INTRODUCCIÓN.....	IV

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Conceptos Básicos de la motivación.....	1
1.2 De los conceptos a las aplicaciones.....	3
1.3 Que es el programa de paga variable.....	4
1.4 Ciclo Motivacional.....	5
1.5 Jerarquías de las necesidades.....	6

CAPITULO II TEORIAS MOTIVACIONALES

2.1 Teoría de Maslow.....	9
2.2 Teoría de Hezberg.....	13
2.3 Teoría de Vroom.....	16
2.4 Modelo situacional.....	18
2.5 Teoría de la expectativa.....	20

CAPITULO III FACTORES DETERMINANTES DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL

3.1 Sueldos y salarios.....	23
3.2 ¿Qué es el programa de paga variable?	26
3.3 Incentivos y participación en las utilidades.....	27
3.4 Prestaciones y servicio al personal.....	32
3.5 Aspectos de seguridad y salud.....	34

CAPITULO IV

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR.

4.1 Concepciones populares erróneas sobre la motivación.....	40
4.2 Que le motiva a usted.....	45

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.1 Sistema de evaluación de desempeño.....	51
5.2 Elementos de un sistema de evaluación de desempeño.....	53
5.3 Visión general de los sistemas de evaluación de desempeño.....	54
5.4 Parámetros del desempeño.....	57
5.5 Medición del desempeño	60
5.6 Desafíos de la evaluación de desempeño	64
5.7 Elementos legales.....	67

CAPITULO VI

PRACTICA

6.1 Evaluación Febrero (Cajero, Promotor A, Promotor B, Supervisor).....	73
6.2 Evaluación Marzo (Cajero, Promotor A, Promotor B, Supervisor).....	77
6.3 Evaluación Abril (Cajero, Promotor A, Promotor B, Supervisor).....	81
Graficas	85

CONCLUSIÓN.....	VI
-----------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	X
-------------------	---

INTRODUCCIÓN

La importancia de la motivación es vital dentro de las empresas debido a que implica la habilidad de comunicar, fomentar, involucrar, delegar, desarrollar y enfrentar, así como informar y ofrecer una recompensa justa. Vivimos en un mundo cada vez más complejo, y tenemos la más refinada tecnología a nuestro alcance, pero sin duda alguna el éxito, procede de las personas. Si aceptamos que el mundo real en donde vivimos y trabajamos es un mundo de gente, entonces es fundamental alcanzar una comprensión más completa de nosotros mismos, de lo que nos motiva y de cómo podemos estar más motivados.

Aquellos que tenemos la gran responsabilidad de administrar o liderar a otras personas debemos contar con lo necesario para ayudarles a lograr sus propios anhelos o mostrarles cómo pueden motivarse para alcanzar un objetivo común. Todos los administradores enfrentamos un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Mediante este trabajo el objetivo es brindar las herramientas esenciales para mantener a los empleados motivados, ya que es la clave del éxito de cualquier empresa.

Para conocer a los empleados y saber cómo actuar para lograr una plena identificación entre el trabajador y la empresa y entre los objetivos de ambos; debemos tener conocimiento de lo que es la motivación y sus generalidades, comprender las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Vroom, así como de los factores determinantes de la motivación del personal; tales como sueldos y salarios, incentivos, prestaciones, etc. Además conocer los factores externos que influyen en la conducta del trabajador y como llevar a la práctica una evaluación

de desempeño: con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas de los colaboradores.

La motivación es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados. El tipo de motivación de las personas esta ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias. Cuando los trabajadores realizan algún esfuerzo se debe estimular de alguna manera para responder al buen desempeño realizado.

CAPITULO I

GENERALIDADES

La motivación permite que los trabajadores puedan mantener la llama viva para desempeñarse en su área laboral y a la vez permite generar motivación hacia los demás. Mediante el presente capítulo se pretende alcanzar algunas pautas para generar motivación y mantenerla viva en los demás.

1.1. CONCEPTOS BASICOS DE LA MOTIVACION.

Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral "estar motivado" supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione."

La motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer las necesidades individuales.

También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa. Por otra parte, se dice que la motivación es uno de los factores internos que requiere

mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación del comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La motivación en general tiene que ver con el esfuerzo hacia cualquier meta; estrechamos el enfoque de las metas de la organización a fin de reflejar nuestro interés particular en los comportamientos relacionados con el trabajo. Los elementos clave en nuestra definición son la intensidad del esfuerzo, la persistencia, la dirección hacia las metas de organización y necesidades. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Alguien que está motivado trata con tenacidad. La persistencia es un seguimiento continuo o perseverante.

Finalmente, tratamos la motivación como un proceso de satisfacción de una necesidad. Una necesidad, significa algún estado interno que hace parecer atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula los deseos del individuo. Estos deseos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares, que si se logran, satisfacen la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

De manera que podemos decir que los empleados no motivados están en un estado de tensión. Para relajar esta tensión, ejercen el esfuerzo. Mientras más grande sea la tensión más grande será el nivel de esfuerzo. Si este esfuerzo lleva exitosamente a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero puesto que estamos interesados en el comportamiento del trabajo, este esfuerzo de reducción de tensión debe también dirigirse hacia las metas de la organización.

Por lo tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las

metas de la organización. Cuando no lo son, los individuos podrían ejercer altos niveles de esfuerzo que en realidad se dirigirían contra los intereses de la organización. Esto, incidentalmente, no es tan inusual. Por ejemplo algunos empleados en general pasan mucho tiempo hablando con amigos en el trabajo a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Hay un esfuerzo de nivel, solamente que está dirigido en forma improductiva.

1.2. DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES

Una cosa es ser capaz de recitar los principios de las teorías de la motivación y otra es averiguar cómo puede uno aprovecharlos. En este apartado, nos concentraremos en la aplicación de los conceptos de la motivación, es decir, en vincular las teorías a la práctica.

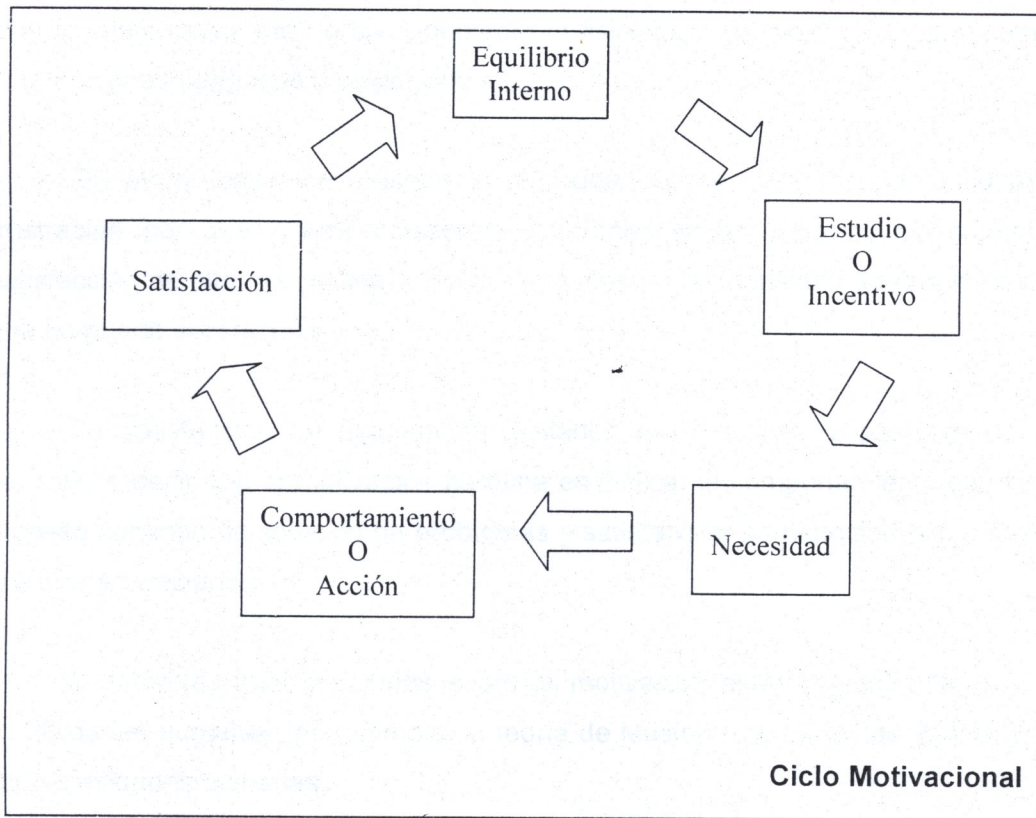
La teoría del establecimiento de metas tiene una impresionante base de respaldo en las investigaciones, ¿cómo se pone a funcionar? La mejor respuesta es: instaure un Programa de Administración por Objetivos (APO), el cual recalca el establecimiento de metas tangibles, verificables y mensurables. No es una idea nueva, de hecho, la propuso por primera vez Peter Drucker hace más de 40 años como medio de aprovechar las metas para motivar gente en vez de controlarla. En nuestros días, ninguna introducción a los conceptos básicos de la administración estaría completa sin un estudio de la APO.

El atractivo de la APO radica en la insistencia en convertir los objetivos generales de la organización, en objetivos concretos para sus unidades y miembros. Para poner a funcionar el concepto de los objetivos, la APO diseña un proceso para escalonarlos de arriba hacia abajo en toda la organización. Asimismo, la APO brinda objetivos personales a los empleados, de modo que cada cual tiene una contribución concreta que hacer para el desempeño de su unidad. Si todos los miembros alcanzan sus metas, se consiguen las propias de la unidad y los objetivos generales de la organización se vuelven realidad.

Hay cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de las metas, toma de decisiones conjunta, calendario explícito y retroalimentación sobre el desempeño. Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de las relaciones esperadas. No basta con solo afirmar digamos, el deseo de reducir los costos, mejorar el servicio o aumentar la calidad. Hay que convertir estos deseos en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados; son ejemplos de objetivos concretos reducir los costos del departamento a un siete por ciento, para mejorar el servicio, asegurarse de que todas las órdenes telefónicas se procesan en las siguientes 24 horas, aumentar la calidad de modo que las devoluciones no superen el uno por ciento de las ventas, etc.

1.3 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.



Etapas del ciclo motivacional, que implican la satisfacción de una necesidad.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (Transferencia hacia otro objeto, personal o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca una vía indirecta de salida,

bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración por que puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de las jerarquías de las necesidades humanas.

1.5 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES

Podemos decir con seguridad que el acercamiento a la motivación mas conocido es la teoría de las jerarquías de las necesidades. Abraham Maslow elaboró una teoría humanista que subraya los empeños por desarrollar todo el potencial. Maslow veía la conducta humana en un sentido integral al dirigirnos a la consecución de una meta, los actos se unifican.

El concepto de jerarquías de las necesidades que Maslow planteó dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica por la constitución genética del individuo. En la parte mas

baja de la estructura se ubica las necesidades más prioritarias y en la superior en las de menos prioridad.

Por lo general casi todos los actos humanos representan un esfuerzo para satisfacer necesidades y estas siguen un orden jerárquico. Es preciso satisfacer adecuadamente las necesidades de orden inferior antes que las superiores influyan en el comportamiento.

La jerarquía de las necesidades es una guía general para entender el comportamiento humano. Demuestra lo poco realista que es esperar un aprendizaje si se sufren carencias fisiológicas o de seguridad, ofrece claves del por qué de las conductas o bien las adecuaciones y esfuerzos que debemos llevar a cabo para que se manifieste el aprendizaje.

- Necesidades fisiológicas: comida, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos fisiológicos.
- Necesidades de seguridad: seguridad y protección de daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: Factores internos de estima, así como el respeto por sí mismo, autonomía y logro y los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Necesidades de autorrealización: crecimiento, realizar nuestro potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Cuando cada necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente se convierte en la dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow diría que, aún cuando ninguna necesidad quede del todo cumplida, la que está satisfecha en buena medida deja de motivar.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido amplio reconocimiento, en particular entre los gerentes profesionales. Se puede atribuir esta aceptación a su lógica y a la factibilidad de entenderla de manera intuitiva. Por desgracia, en general las investigaciones no la validan; por ejemplo, se ha encontrado poco respaldo a la predicción de que las estructuras de las necesidades se organizan de acuerdo con las dimensiones que propuso Maslow o la de que la satisfacción sustancial de cierta necesidad lleva a la activación de la que le sigue. Así, aunque la jerarquía de necesidades es muy conocida y sin duda alguna, muchos gerentes la usan como guía para motivar a sus empleados, hay pocas evidencias sólidas que indiquen que seguir la teoría conducirá a una fuerza de trabajo más motivada.

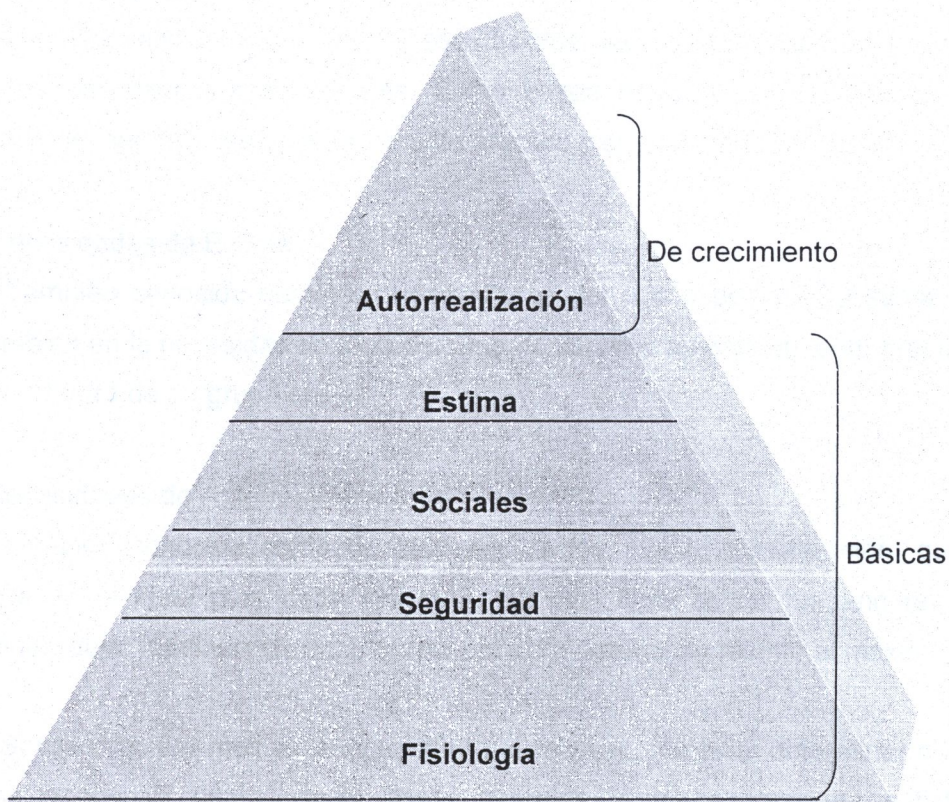
En el siguiente capítulo se abundará más sobre este tema y las otras teorías motivacionales.

CAPITULO II

TEORIAS MOTIVACIONALES

2.1 TEORIA DE MASLOW

La teoría motivacional más conocida es la de Abraham Maslow, que afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.



De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

- Necesidades fisiológicas.

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de estas encontramos, entre otras, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada; necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades complementarias.

- Necesidades de seguridad.

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de la estabilidad, la de tener orden y la de tener protección.

- Necesidades sociales.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

- Necesidades de Estima.

También conocida como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciada, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.

- Necesidades de Autorrealización

También conocida como de auto superación o auto actualización, que se convierte en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Si usted quiere motivar a alguien según Maslow, necesita determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía y concentrarse en satisfacer necesidades a ese o un nivel superior.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior, en tanto que las necesidades sociales, de estima y autorrealización se describieron como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos niveles se estableció como base en la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen en lo interno, en tanto que las de bajo orden básicamente se satisfacen desde el exterior. De hecho la conclusión natural que proviene de la clasificación de Maslow es que en tiempos de prosperidad económica, casi todos los que tienen trabajo permanente tienen sus necesidades de orden inferior sustancialmente satisfechas.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en especial entre los gerentes en ejercicio. Esto puede atribuirse a la lógica intuitiva de la teoría y su facilidad de comprensión. Sin embargo, la investigación no siempre apoya la teoría. Maslow no proporcionó ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios que buscaron validarla no encontraron suficiente apoyo.

La teoría de Maslow establece que los seres humanos tienen un orden innato, o jerarquías, para las cosas que quieren. Cuando se satisface un nivel de esta jerarquía, se pasa al nivel siguiente. Pensar que es suficiente descubrir las necesidades que motivan a alguien y satisfacerle esas necesidades no es suficiente, porque las personas tienen distintas necesidades en distintos momentos de sus vidas.

Las personas no progresan a través de estos niveles; también pueden saltar de uno a otro hacia arriba o hacia abajo. Cuando una empresa entra en crisis, la persona que solo se preocupaba por desarrollar una vida social en el trabajo puede volver al nivel de la seguridad si siente su puesto amenazado.

La existencia de estos niveles, y el hecho de que las personas pasen del uno al otro a lo largo de sus vidas, es lo que hace que sea importante que conozca a las personas con las que trabaja. Comprender sus posturas en la vida y su puesto en la compañía ayuda a identificar el mejor modo de motivarles en un momento dado.

Ejemplos del entorno:

Necesidades fisiológicas

- El conserje necesita tomar agua para poder saciar su sed y continuar su trabajo.
- La empleada requiere de tiempo dentro de su jornada laboral para poder satisfacer sus necesidades alimenticias.

Necesidades de seguridad

- La madre soltera, trabaja para proporcionarle cuidados médicos y un seguro a su hijo y a ella misma.
- El padre de familia necesita tener una buena estabilidad dentro del trabajo para poder sostener a su familia.

Necesidades sociales

- El hombre dicharachero adora a las personas con las que trabaja y vive para organizar el campeonato de fútbol de la empresa.
- La señora Rodríguez realizó un convivio de bienvenida para la nueva empleada.

Necesidades de estima.

- El gestor de nivel intermedio trabaja 70 horas por semana para conseguir un ascenso.
- La pintora destacó dentro de su grupo al pintar más roperos de los que debía con el fin de que reconocieran su habilidad para trabajar.

Necesidades de Autorrealización

- Alguien hace su trabajo, no por el dinero, por la amistad o por un bonito título, sino porque se ajusta a su escala de valores. Es lo que de verdad hace que su vida merezca la pena.

2.2 TEORIA DE HEZBERG

Frederick Herzberg afirma que la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento. Herzberg propuso la teoría de motivación e higiene. En la creencia de que la relación del individuo con el trabajo es básica y de que las actitudes hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg investigó la cuestión de qué quieren de su empleo los trabajadores, para lo cual les pidió que describieran en detalle situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Luego tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de su clasificación, Herzberg concluyó que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien con su trabajo eran notablemente distintas a las que daba cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el progreso parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los encuestados que se sentían bien con su trabajo solían atribuirle esto a factores intrínsecos, como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones con la gente y las condiciones de trabajo.

Los datos muestran, según Herzberg, que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como solía creerse. Eliminar las características que producen

insatisfacción no vuelve por fuerza satisfactorio el trabajo. Herzberg postulaba que sus descubrimientos indican la existencia de un continuo doble: el opuesto de satisfacción es no-satisfacción, y el de insatisfacción es no-insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción laboral son unos y distintos de los que dan por resultado la insatisfacción; por lo tanto los gerentes que pretenden eliminar los elementos que puedan causar insatisfacción logran quizás la tranquilidad, pero no necesariamente la motivación: estará aplacando a su fuerza de trabajo antes que motivarla. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a características como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y el salario. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha, si bien tampoco satisfecha.

Si se quiere motivar a los empleados, Herzberg sugiere que destaquemos los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el crecimiento, las características que son intrínsecamente remuneradoras para la gente.

No le faltan detractores a la teoría de la motivación higiene. Entre las críticas se encuentran:

- El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a darse el crédito; en el caso contrario, culpa del fracaso al entorno.
- La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Los calificadores tienen que hacer interpretaciones, de modo que pueden contaminar los resultados al interpretar una respuesta de una manera similar o en forma distinta.
- No se aplicó una medida general de la satisfacción. Algunos quizá no estén a gusto con parte de su trabajo, pero con todo piensan que es aceptable.

- La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. Asimismo, ignora las variables situacionales.
- Herzberg dio por sentada una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se concentró solo en la primera. Para que esta investigación sea pertinente, debe suponer una relación estrecha entre ambas.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg es muy popular y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. Por citar un ejemplo, mucho del entusiasmo inicial por la expansión vertical de los puestos para que los trabajadores tuvieran mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo pueden atribuirse en buena medida a los descubrimientos y las recomendaciones de Herzberg.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

La satisfacción en el cargo esta en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo estos son los llamados factores higiénicos.

En la práctica el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

Las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco afecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2.3. TEORIA DE VROOM

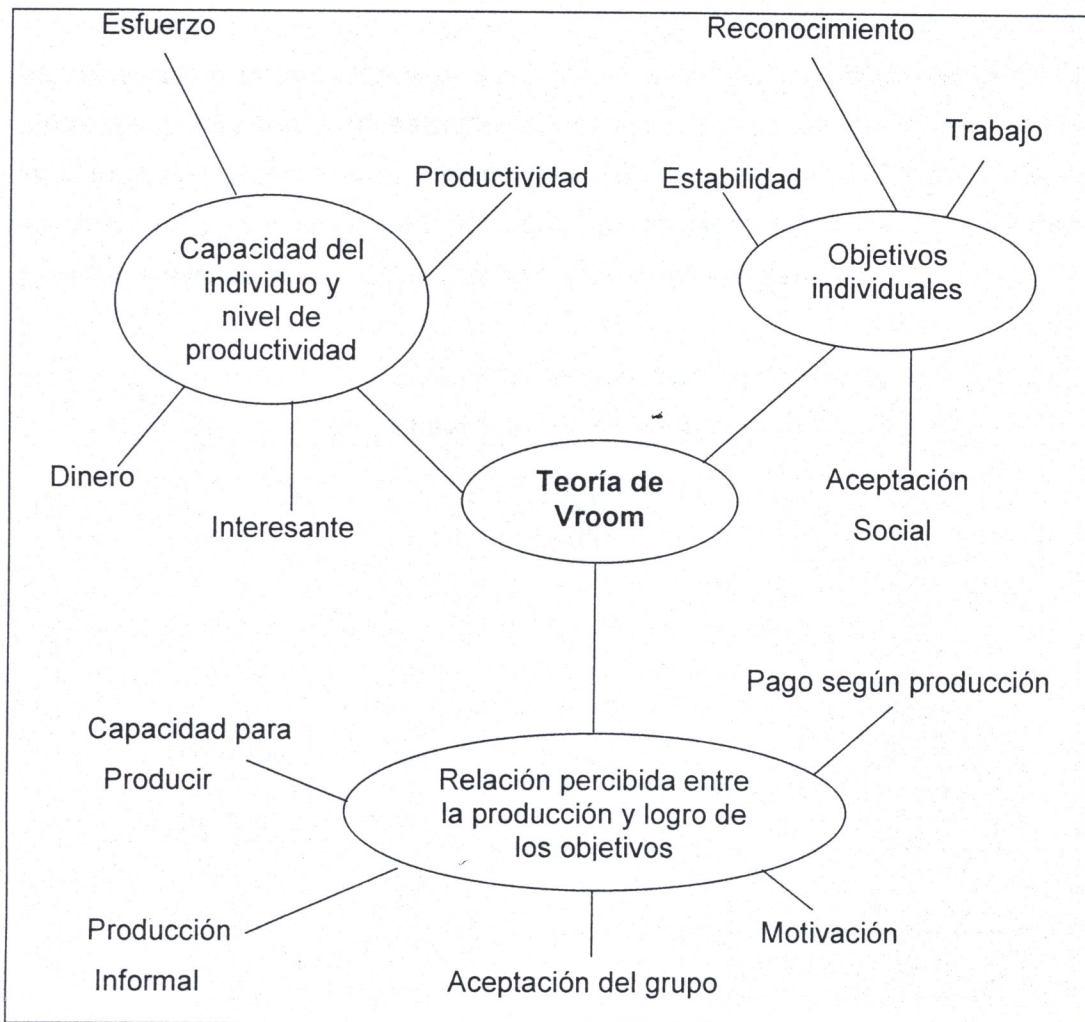
Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir la fuerza de la voluntad para alcanzar los objetivos individuales.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo.

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

1. Objetivo personal del individuo. Puede influir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona pueda tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos más importantes devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.



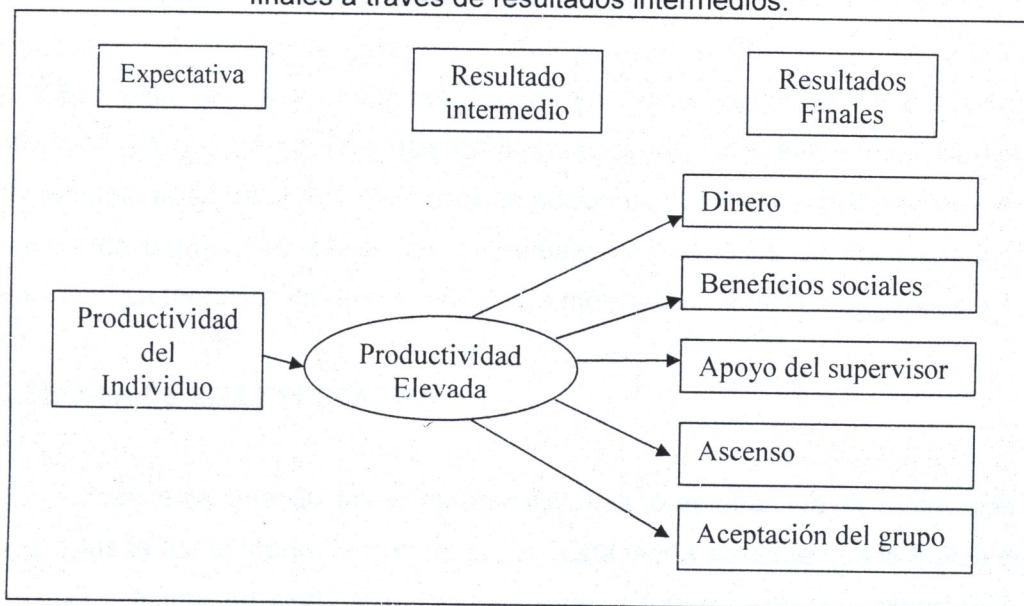
En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

2.4. MODELO SITUACIONAL

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines) Según este modelo, la motivación

es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), esta en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Modelo motivacional que representa la expectativa por lograr resultados finales a través de resultados intermedios.



Cada Individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, según la teoría del campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

En el modelo motivacional que se presentó anteriormente, la productividad elevada (resultado intermedio) no posee valencia en sí misma; sin embargo, la logra porque esta relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales. Esta relación casual entre resultado intermedio y resultado final se

denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que van de +1.0 a -1.0 (coeficientes de correlación) dependiendo de si está, o no, ligada directamente a la obtención de los resultados finales.

Por ejemplo se mostró en el modelo, si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero; es decir la elevada productividad no le sirve para ganar dinero. El deseo del individuo de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales.

Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que se hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.

2.5. TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Actualmente una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es proporcionada por la teoría de la expectativa. Esta teoría sostiene que la fuerza de la tendencia a actuar en cierta forma depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido de un resultado dado y de la atracción de ese resultado hacia el individuo. En términos más prácticos, la teoría de la expectativa dice que el empleado estará motivado para ejercer un nivel alto de esfuerzo cuando crea que el esfuerzo conllevará una buena evaluación del desempeño; esa buena evaluación conducirá a las recompensas organizacionales como los bonos, incremento de salario o una promoción, y que las remuneraciones podrán satisfacer las metas personales del empleado. La teoría por lo tanto se enfoca en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo – desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo llevará al desempeño.

2. Relación desempeño – recompensa. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño a un nivel particular conducirá al logro de la producción deseada.
3. Relación recompensas – metas personales. El grado en el cual las recompensas organizacionales cumplirán las metas personales del individuo o las necesidades y lo atractivo de esas recompensas potenciales del individuo.

La teoría de la expectativa ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse. Esta actitud es evidente cuando observamos la teoría de las tres relaciones con un poco más de detalle. Presentamos éstas como preguntas que los empleados necesitan responder de manera afirmativa si su motivación debe ser maximizada.

Primero si doy un máximo esfuerzo, ¿será reconocido en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados la respuesta es No. ¿Por qué? Su nivel de habilidad probablemente sea deficiente, lo que significa que no importa cuán vigorosamente lo intenten, probablemente no serán de desempeño alto, o si el sistema de evaluación del desempeño de la organización está diseñado para evaluar factores que no tienen que ver con el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más grande. Otra posibilidad es que el empleado, correcta o equivocadamente, perciba que le desagrada a su jefe. Como resultado, espera una evaluación pobre sin importar el nivel de su esfuerzo.

Segundo, si consigo una buena evaluación sobre mi desempeño, ¿conducirá a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven débil la relación desempeño-recompensas en su trabajo. La razón es que las organizaciones recompensan muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como antigüedad, ser

cooperativo, los empleados probablemente ven la relación desempeño-recompensas como débil y desmotivante.

Por último, si recibo recompensas, ¿son las que yo encuentro personalmente atractivas? El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener una promoción, pero en su lugar obtiene un aumento de sueldo; o el empleado quiere un trabajo más interesante y lleno de retos, pero recibe únicamente unas cuantas palabras de aprecio.

Estos ejemplos ilustran la importancia de que las recompensas sean hechas a la medida de las necesidades individuales del empleado. Por desgracia muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir, así que les es difícil individualizarlas. Más aún, algunos gerentes asumen incorrectamente que todos los empleados desean lo mismo y, por lo tanto, pasan por alto los efectos motivadores de las recompensas diferentes. En ningún caso se maximiza la motivación del empleado.

En resumen, la clave de la teoría de la expectativa es el rendimiento de las metas del individuo y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas la satisfacción de la meta individual.

¿Funciona la teoría de la expectativa? La evidencia total apoya esto. Pero debe notarse una advertencia importante. La teoría asume que los empleados tienen unas cuantas restricciones en su discreción de decisión. En las decisiones importantes, como aceptar o renunciar a un trabajo, la teoría de la expectativa funciona bien debido a que la gente no corre en esa clase de decisiones.

La fuerza de la teoría de la expectativa radica en explicar el incremento de la productividad del empleado a medida que la complejidad y el nivel de la organización aumentan; es decir, en tanto que la discreción se incrementa.

CAPITULO III

FACTORES DETERMINANTES EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL

3.1. SUELDOS Y SALARIOS

La compensación (sueldos, salarios, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa se constituye en gran medida en el departamento de personal en cuanto a retribución de la labor. Los especialistas en compensaciones pueden contribuir de manera significativa a los objetivos generales de toda la organización; en ocasiones, el éxito o fracaso de toda una compañía puede depender de su esfuerzo.

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina en la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa mediante sueldos, salarios, incentivos y participaciones en las utilidades, e incluye también la compensación indirecta en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio necesariamente debe ser gradual, estas áreas pueden ajustarse con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos. Estos objetivos de compensación consisten en alentar el desempeño sobresaliente, así como el control de los costos. Es obvio que estos objetivos también pueden resultar opuestos.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Prácticamente todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos. Estos suelen variar no

sólo de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país. Como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse al establecer niveles salariales.

Otro aspecto esencial de la administración de sueldos y salarios, en el mundo hispánico, lo constituye el amplio potencial de esta área para promover criterios de igualdad entre las distintas personas. Una fuerte tendencia actual, es compensar el trabajo femenino en los mismos niveles del masculino; el de los ancianos al mismo nivel que el de los jóvenes, etc. El trabajo desempeñado por las mismas razas o religiones debe compensarse en niveles equivalentes. El principio que se impulso en este campo, el de pago semejante por labor semejante, impera dentro de los límites de un país determinado, pero experimenta amplias variaciones en el campo internacional.

Con excepción de las disposiciones legales, los objetivos de compensación no son regla; sólo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios. Para poder lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto. Mediante esos pasos se determina el nivel adecuado de pago para cada puesto.

3.1.1 Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones.

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.
- Retener a los empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.

- Garantizar la igualdad. La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna y la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresados en la fórmula "igual retribución a igual función". La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización de una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro.
- Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales. Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

Los sueldos y los beneficios actúan conjuntamente para que se tenga que pagar más dinero a las personas con el fin de obtener resultados. La mayoría de las personas cree que si no pueden ofrecer grandes sueldos y bonificaciones, la gente será perezosa y estará desmotivada. No hay que preocuparse. Se deberían

ocuparse menos de pagar grandes sueldos y concentrarse mas en darles a los empleados las compensaciones que se consideren justas. De hecho, la cuantía del sueldo o de la bonificación anual no es siempre la motivación clave para conseguir un buen rendimiento o la lealtad del empleado.

Es importante comprender que el hecho de desear un sueldo competitivo significa algo más que simplemente recibir un cheque más grande; es un modo de que los empleados tengan una percepción de su propia valía. Si se fijan en si su contribución es más o menos valiosa que la de los demás, medida en términos de compensación monetaria. Escuchan cuando un colega habla de un reciente aumento de sueldo, y se preguntan que necesitan para ganarse el mismo aumento. Aunque el sueldo es solo un indicador de su valía, es un indicador medible.

3.2 ¿Qué es el programa de paga variable?

Planes a destajo, incentivos sobre el sueldo, reparto de utilidades, primas y participación en las ganancias, son forma de programa de paga variable. Lo que distingue a estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que el empleado no solo es pagado por su antigüedad en el puesto, sino que parte de su sueldo se basa en alguna medida en su desempeño individual u organizacional o en ambos; además, no suman una cantidad fija anual: no hay garantía de que solo por que usted ganó \$98,000.00 en el año pasado recibirá lo mismo este año. Con la paga variable, las ganancias fluctúan en la medida del desempeño.

Los planes de pago por habilidades son congruentes con varias teorías de la motivación. Cómo alientan a los empleados a aprender, aplicar sus capacidades y crecer, coincide con las jerarquías de necesidades de Maslow. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior estarán sustancialmente satisfechas, la oportunidad de experimentar un crecimiento puede ser un motivador.

Las empresas han introducido numerosos programas destinados a aumentar la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados. Es importante recordar que estos programas están fundados en las teorías básicas de la motivación.

Es fácil criticar a educadores e investigadores por su interés en formular teorías. Con frecuencia, algunos estudiantes y profesionales piensan que sus planteamientos son poco realistas o irrelevantes para solucionar los problemas de la vida real.

No hace falta decir que es muy importante comprender que el sueldo está ligado a la autoestima y las motivaciones del empleado. Es importante entender el modo en que las personas responden ante la falta de equidad, pero el mundo real pone barreras a la equidad salarial.

3.3 INCENTIVOS Y PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. Por ejemplo, a muchos trabajadores agrícolas se les compensa de acuerdo con el peso total de su cosecha y a muchos vendedores, según el total de sus ventas.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de las utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no sobre bases individuales. Tanto los

sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como complemento de las técnicas tradicionales de los sueldos y salarios.

A pesar de que los sistemas de incentivos y los sistemas de participación en las utilidades tienen una larga historia, con frecuencia se consideran técnicas no tradicionales de compensación, dada la circunstancia de que la mayoría de los empleados reciben una compensación basada en sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

En años recientes, cientos de organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicio y dependencias oficiales, han creado y optado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de la compensación.
- Incrementar el trabajo de equipo.

Los sistemas de incentivos y participación de las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. La compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Los incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldos y las

promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar que aspectos del desempeño se desea mejorar. ¿Se procura un incremento en ventas? ¿Una reducción de costos? ¿Mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, solo la práctica de establecer con la claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros y determinar objetivos y maneras de medirlos. En el caso de muchos empleados, la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa o la naturaleza misma del trabajo impide la exactitud absoluta.

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

- Compensaciones basadas en unidades

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.

- Bonos de producción

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica con un ingreso básico fijo.

- Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar.

- Curvas de madurez

En este sistema los sobresalientes se califican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresalientes) se clasifican un poco mas abajo y así sucesivamente.

- Incremento por méritos

Tal vez, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los meritos de los empleados. Constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedida a cada persona de acuerdo con la evaluación de su desempeño.

- Compensación por experiencia y conocimiento

Constituyen un estímulo al empleado mediante el cuál se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña dentro de la empresa.

- Incentivos no monetarios

Por lo general, en el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de

ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares.

- Incentivos a ejecutivos

Los incentivos, en especial los que se dedican a los ejecutivos, necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque experimenta un crecimiento acelerado y aproximadamente tres de cada cuatro planes de incentivos instaurados durante la última década siguen este lineamiento.

A pesar del hecho de que los diferentes sistemas de participación de utilidades deben acoplarse a las diversas características de grupo y organizaciones de carácter específico, la mayor parte de los planes cae dentro de cuatro categorías: propiedad de los empleados, participación en la producción, participación de las utilidades y planes de reducción de costos.

1.-Propiedad de los empleados

Tal vez, el plan más extremo de participación de utilidades sea el de convertir la organización en la propiedad de los empleados.

2.- Planes de participación en la producción

Permite a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando excede determinado nivel de producción. Estos planes suelen ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas.

3.- Planes de participación en las utilidades

Permite que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes puede reducirse por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

4.- Planes de compensación por reducción de costos

Es posible que el método más conocido, de conceder incentivos en razón de los logros, en reducción de costos sea el plan Scalton, que basa los bonos o incentivos en los costos comparados en perspectiva histórica. En los términos de un plan Scalton, los empleados encuentran maneras de reducir costos y participan de los ahorros logrados de esta manera. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o un incentivo.

3.4 PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Para muchos la palabra "compensación" es, en la práctica, sinónimo de "salario". Cualquier otro ingreso que proporcione la organización suele considerarse de importancia muy secundaria, haciendo que el término "prestación" se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia de la administración moderna ha sido la expansión de las prestaciones y los servicios, durante los últimos 20 años han crecido más, en términos proporcionales, que los sueldos y los salarios.

Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, además de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo absorben un mínimo porcentaje de los recursos de la organización. Los servicios que se proporcionan con más frecuencia incluyen: los seguros de vida concentrados en grupo, seguro contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. Los empleados suelen esforzarse por obtener las prestaciones y servicios que proporciona la empresa por varias razones entre las que se encuentran los costos menores de diferentes servicios y su mayor nivel de accesibilidad cuando la empresa los otorga. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas cuando las contrata la empresa porque cobijan a un número grande de personas. Aunque en muchos casos el empleado debe pagar parte de la póliza, el hecho de que el asegurador se ahorre los costos administrativos de muchas pólizas individuales tiende a reducir mucho los precios.

Las prestaciones comprendidas en la obtención de póliza de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

Algunas de las formas más comunes de prestación de servicios a los empleados consisten en la administración de las pautas y descansos durante la jornada diaria. Las pautas para tomar una taza de café o alimento son ejemplo de estos beneficios. Un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y su productividad.

Algunos estudiantes podrían parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas diarias, que se extienden de lunes a viernes. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.

Los programas de reembolso de gastos generados en la educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes cotizadas de muchas empresas. Los recursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el campo de la empresa. Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estimular 100% de cobertura cuando se estudian temas relacionados de manera directa con el trabajo del empleado y reducirse en proporción directa con la relación del puesto.

Diferentes prestaciones puede englobarse; entre ellas las guarderías infantiles, las agencias de cuidados a las personas de la tercera edad, los programas de reconocimiento de gastos por reubicación, los de integración o provisión de fenómenos sociales y los de suplemento a los servicios de la comunidad.

La administración de prestaciones y servicios con frecuencia es uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal. A menudo ello se debe a la forma poco metódica en que se expanden las prestaciones y servicios de varias organizaciones. Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo establecer un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa. Esta solución se pone en práctica mediante sesiones informativas, publicaciones internas, periódicos murales y medios similares.

3.5. ASPECTOS DE SEGURIDAD Y SALUD

En una etapa relativamente reciente; el porcentaje de las personas que podían sobrevivir y prosperar mediante la actividad económica independientemente era superior al de hoy.

En la sociedad moderna el empleador debe asumir considerable responsabilidad por las personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. El desafío profesional del administrador de recursos humanos en este campo equivalente a identificar formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva, al costo más eficiente posible al empleado.

Las prestaciones legales administradas por el Estado o en conjunto con el que han puesto en vigor los diversos países de habla española para la protección de los trabajadores incluyen:

- El derecho a disfrutar de cuidados médicos, incluso la hospitalización y los tratamientos adecuados.
- El derecho a recibir del Estado o de la empresa una compensación adecuada para el cónyuge y los hijos o dependientes menores de edad, en caso de muerte.
- El derecho a recibir compensación cuando se sufre una circunstancia que incapacita de manera permanente al trabajador.
- El derecho de percibir determinados ingresos cuando involuntariamente o sin culpa se pierde el empleo.
- El derecho de recibir protección especial cuando la labor lleva al trabajador a enfrentarse a condiciones riesgosas para la salud o el bienestar.
- En general, el derecho a disfrutar de una vida digna, en la que sean accesibles para el trabajador las comodidades razonables, así como el mundo de la cultura y el sano esparcimiento.

Estos derechos son importantes para el administrador de personal, entre otros aspectos, porque también él (o ella) es empleado de la corporación. En el campo de la actividad profesional el hecho de contar con estos derechos o medidas de protección del personal empleado constituye una forma de garantizar que se tendrá una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva.

En el contexto de la economía moderna, el trabajador o empleado depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes, las autoridades se han cerciorado de garantizar al asalariado o empleado la continuación de sus ingresos durante determinados lapsos y en ciertas condiciones.

Una importante función del departamento de administración de los recursos humanos consiste en adquirir y difundir información sobre los beneficios y ventajas que aportan la afiliación al seguro social de todos los niveles de la organización.

En general todos los trabajadores de una organización están cubiertos por el seguro social y tanto si optan por utilizar sus servicios como si prefieren recurrir a otras fuentes, todos deben efectuar las aportaciones que determina la ley. Estas contribuciones se relacionan de manera directa con el monto de los ingresos del empleado y mantienen una relación proporcional. A mayor nivel de ingresos, mayores contribuciones.

En la década de 1930 el mundo industrializado enfrentó una grave crisis económica, cuando gran parte de la fuerza de trabajo de países como el Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos perdió sus fuentes de ingreso a causa de la depresión general que afectó la economía de la época.

La realidad económica latinoamericana no ha permitido en muchos casos dar inicio a un sistema que garantice un ingreso mínimo razonable a los grandes

sectores de la población que se ven afectados por fenómenos económicos que escapan a su control directo. Pese a que en la mayoría de los países del área todavía no existe un sistema de compensación por desempleo, el administrador de recursos humanos se beneficiara al conocer los aspectos esenciales del sistema, que ha sido adoptado con variantes en todo el mundo desarrollado.

En esencia los aspectos financieros del sistema se basan en las aportaciones de las personas afiliadas al sistema de protección social en vigencia en el país, junto con los diversos fondos de emergencia que las autoridades centrales mantienen disponibles para prever la contingencia de un nivel masivo de desempleo.

En la mayor parte de los casos todos los empleadores están obligados a participar en el sistema, salvo los que tienen solo uno o dos empleados en operaciones prácticamente familiares. En los países que adoptaron el sistema, el trabajador suele tener acceso a los pagos de compensación por desempleo cuando cumple dos requisitos.

El primero es que el empleado haya sido separado de modo involuntario de su labor, sin que mediara falta de su parte. El segundo requisito a la hora de recibir compensaciones por desempleo es el de realizar un esfuerzo de buena fe para obtener un nuevo empleo. Para ello el trabajador que se encuentra temporalmente desempleado debe demostrar que se encuentra en busca activa de una nueva ocupación, en cumplimiento de determinados parámetros que determinan las leyes de cada país o localidad.

La limitante que por lo común se encuentra en los programas de seguridad social consiste en que son de naturaleza reactiva; estos programas responden o reaccionan a las circunstancias que se producen en el medio exterior. Por esa razón muchas compañías se esfuerzan en identificar medidas activas de protección al trabajador que no solo constituyan una reacción a los problemas, sino una medida de prevenirlos y resolverlos antes de que se produzcan.

El objetivo de los administradores de personal consiste en preservar los recursos humanos puestos bajo su cuidado; muy pocos profesionales estarían dispuestos a disentir cuando se afirma que un objetivo fundamental de la actividad de los administradores de personal consiste en preservar y mantener condiciones con las que la fuerza de trabajo pueda desempeñarse con seguridad, salud, y bienestar general.

Las autoridades de los distintos países latinoamericanos han puesto en vigencia sistemas que protegen al personal de las empresas y que en última instancia velan por los intereses de la sociedad. Los diversos gobiernos tienen entre sus objetivos principales garantizar y prolongar la seguridad financiera y física de la población económicamente activa del país, lo cual constituye un elemento esencial de la estabilidad social.

La seguridad financiera y física de los asalariados se obtiene en parte mediante programas que se ponen en vigencia a través de sistemas que reciben el nombre colectivo de seguro social. Los servicios que brinda el seguro social a sus afiliados incluyen la prestación de servicios médicos, atención ginecológica y ayuda de vivienda.

La seguridad física de los integrantes de la organización es un elemento de la más alta prioridad para los empleados mismos, la empresa y las autoridades. El profesional de los recursos humanos participa activamente en la verificación de las medidas de seguridad, en el proceso de proporcionar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y de la salud de los integrantes de la organización.

El seguro social se diseñó originalmente para operar en sociedades que tenían una proporción más alta de jóvenes que en la actualidad. Dado el cambio demográfico y la mayor proporción de personas de edad adulta o avanzada en la

población latinoamericana de inicios del siglo XXI, el administrador de recursos humanos enfrenta significativos desafíos para garantizar que los integrantes de la empresa logren un nivel razonable de protección y estabilidad.

Por lo general nos dimos cuenta que los incentivos vinculan el desempeño individual con los pagos adicionales, en tanto pudimos observar que los programas de participación en las utilidades cubren a determinados grupos de empleados. Nos percatamos también en este capítulo que la administración se vincula con el desempeño, al paso que permiten una mejor participación del empleado.

CAPITULO IV

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR.

4.1 CONCEPTOS POPULARES ERRONEOS SOBRE LA MOTIVACION

Lo que se presenta a continuación pretende hacer conciencia sobre los retos de la motivación de la fuerza de trabajo de hoy en día, y mostrar cómo nociones preconcebidas puede limitar nuestra habilidad de conseguir lo mejor de la gente en la empresa.

Mito: La motivación es específica del individuo.

Realidad: La motivación es específica de la situación. Mucha gente asume que algunas personas están altamente motivadas y que las demás son flojas. Los gerentes que siguen esta premisa pasan la mayor parte del tiempo en el proceso de selección tratando de encontrar candidatos al trabajo que estén "motivados".

El hecho es que pocos de nosotros estamos altamente motivados todo el tiempo, sin importar la tarea. De igual manera, casi todo mundo en ocasiones está altamente motivado.

Si queremos obtener lo mejor de la gente, debemos de buscar al "súper" individuo. El tiempo se empleara mejor y la motivación del empleado se incrementará, si aprendemos lo que es importante para cada individuo y establecemos una relación entre la gente y los trabajos que satisfacen su interés y personalidad.

Mito: Un trabajador motivado es un empleado de alto desempeño.

Realidad: Un empleado de alto desempeño requiere tanto de la habilidad y el apoyo como de la motivación.

La motivación es solamente un elemento en la consecución de que los empleados rindan a su nivel más alto. Son igualmente importantes la habilidad y el apoyo. Los individuos necesitan tener las habilidades y el talento necesarios para hacer el trabajo en forma adecuada. Si no tienen habilidades o no están capacitados, su desempeño disminuirá.

Mito: La gente joven de hoy no está motivada.

Realidad: La gente joven de hoy es menos creyente, más rebelde y tiene diferentes valores; pero no necesariamente está menos motivada.

Los trabajadores jóvenes de hoy, tienen valores diferentes hoy en día valoran más la flexibilidad, la satisfacción del trabajo y la lealtad a las relaciones. Los jóvenes de hoy pueden ser trabajadores altamente motivados, pero los gerentes tienen que acomodar sus necesidades.

Mito: La mayoría de la gente está interesada en recompensas absolutas.

Realidad: La gente es más sensible a diferencias relativas que a diferencias absolutas.

Empezando con los salarios, los incrementos de sueldo y los muebles para oficina son factores importantes de la motivación. Pero no en la manera en que la mayoría de los empleados son sensibles a las desigualdades.

Científicos del comportamiento, asesores, profesores y muchos otros que estudian las organizaciones han discutido por años, que los empleados quieren trabajos que sean interesantes y desafiantes y que les permitan experimentar el

significado y responsabilidad. Bueno, no todo mundo quiere un trabajo como ése. Hay todavía muchas personas que prefieren trabajos con demandas mínimas sociológicas. El trabajo para estas personas es simplemente el medio para conseguir otro fin. No es el fin en sí mismo. Utiliza sus horas libres de trabajo para llenar sus necesidades de responsabilidad, logro, crecimiento y reconocimiento.

La creencia de que todo mundo quiere un trabajo desafiante ha sido promovida por individuos que han proyectado sus propias necesidades sobre la población de trabajo como un todo.

Habiendo esclarecido algunas de las compensaciones erróneas acerca de la motivación, asegurémonos de tener un entendimiento común del término motivación.

Desde un punto de vista organizacional, la motivación tiene como uno de sus objetivos principales el logro de metas de desempeño junto con los objetivos organizacionales. Desde un punto de vista personal, las Técnicas de Motivación son formas útiles de proporcionar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades importantes.

¿Los conceptos de justicia e igualdad tienen una relevancia para la motivación del empleado? Absolutamente, como notamos al inicio de este capítulo, en nuestra discusión de las concepciones erróneas populares, la gente es sensible a las diferencias relativas a la remuneración. En especial, hacen comparaciones sobre las contribuciones de un trabajo y los resultados en relación con los de otros. Perciben lo que obtiene de una situación de trabajo en relación con lo que han puesto en él, luego compara su proporción resultado-contribución con los de otros relevantes.

Hay cuatro comparaciones de referencia que un empleado puede usar:

- Interno-propio. Las experiencias de un empleado en una posición interna diferente en una organización actual.

- Externo-propio. Las experiencias de un empleado en una posición externa diferente en su organización actual.
- Interno-de-otro. Las experiencias de un empleado o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- Externo-de otro. Las experiencias de un empleado o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Así, los empleados podrían compararse ellos mismos con amigos, vecinos o compañeros de trabajo, colegas en otra organización o de trabajos anteriores que hayan tenido. Lo cual se refiere a que el empleado elige si se dejará influir por la información que obtenga por referencia, así como también la atracción de éstas.

Amenazar a un empleado de que será despedido si no trabaja, algunas veces sirve, al menos por un tiempo. Cuando los empleados son escasos y los trabajadores saben que no conseguirán uno fácilmente si se les despide, se pondrán a trabajar.

Pero, ¿qué cantidad de trabajo harán? Algunos solo lo suficiente para evitar que lo despidan, y nada más. El temor de perder el empleo no es motivación real; la motivación real estimula para que produzcan más de lo que estrictamente es necesario a fin de conservar el trabajo.

El temor de ser despedido pierde su capacidad motivadora conforme se amplía el mercado de trabajo. Si hay un empleo similar en un ambiente más ameno, ¿entonces por qué aguantar a un patrón exigente?

Algunas personas sí responden a la motivación negativa. Quizá fueron educados por unos padres intimidantes o han trabajado durante largo tiempo con

jefes déspotas, de modo que es la única forma en que entienden. Los buenos líderes deben reconocer la individualidad de cada persona y adaptarse a cada una.

A veces las circunstancias económicas no son favorables y los negocios se vienen abajo. Las compañías se ven obligadas a reducir su planta laboral o eliminan puestos. Las grandes empresas absorben a las pequeñas. ¿Cómo mantener el ánimo y motivar a los empleados cuando el entorno económico es desastroso? No es una tarea fácil, pero hay formas de lograrlo.

La disminución de la planta laboral difiere de los despidos tradicionales en que las categorías completas quedan eliminadas del todo: hay poca oportunidad de quienes tenían determinados puestos sean alguna vez recontratados. La mayor parte de los cargos en los que esto ocurre son de oficina y gerencias.

Alejandro trabaja en una empresa industrial, dejó la oficina de su jefe en estado de shock. Se le dijo que la compañía disminuiría su planta laboral y que su equipo de 20 personas debía disminuir a 15. Había trabajado mucho para forjar un equipo altamente motivado; no solo perdería a cinco de los mejores integrantes, sino que, además, los empleados que se quedarán se sentirían inseguros, tensos y desmotivados.

Después de que pasó el trauma de los despidos. Alejandro siguió los siguientes pasos para comenzar el proceso de reconstrucción de su equipo:

- Explicarles a los integrantes del equipo que la dirección había terminado el proceso de disminución de la planta laboral, y que sus puestos estaban seguros.
- Organizar una serie de reuniones para reestructurar el equipo con el fin de que se cumpliera con todo el trabajo.

- Asignar proyectos a sub-equipos para desarrollar una nueva estructura con un mínimo de disminución de la productividad en las actividades de rutina.
- Consolar personalmente a los empleados que mostraban signos de demasiada tensión.

Con esto decimos que sí se puede lograr nuevamente una estabilidad por lo que al poco tiempo el equipo de Alejandro trabaja nuevamente con su capacidad óptima.

4.2 ¿QUE LE MOTIVA A USTED?

Igual que Motivación otras dos palabras que comienzan con la misma raíz son movimiento y motor. Se le llama motores a “la máquina de combustión interna” de los automóviles, y cada uno de nosotros tiene adentro una máquina de combustión que nos mantiene en movimiento.

Como líder del equipo, el trabajo es proporcionar a cada uno de los integrantes el combustible que arrancará sus motores y los mantendrá en funcionamiento. Pero no todos los motores usan el mismo tipo de combustible para trabajar; y así ocurre con las personas. Lo que motiva a una quizá no funcione con otra. Para ayudar a que el equipo avance, tenemos que saber con qué tipo de combustible se alimenta cada uno de nuestros elementos, cómo y cuándo usarlo, y qué reacción esperar. ¿Tarea difícil? Claro, pero vale la pena el esfuerzo.

Mini lección de lógica:

Entre más dinero se gana, más feliz se es.

Entre más se trabaja más dinero se gana.

Por lo tanto, si las compensaciones se basan en la productividad, los trabajadores tratarán de producir más y ser más felices. Suena lógico; ¿es verdad? La respuesta es algunas veces, pero no siempre.”

Un equipo de científicos especializados en el comportamiento de la gente, al frente de Frederick Herzberg, investigó qué buscan las personas en sus trabajos y clasificaron los resultados en dos categorías:

Satisfactores (Conocidos también como factores de mantenimiento): Factores que las personas deben obtener de un trabajo si le dedican un mínimo de esfuerzos.

Estos incluyen las condiciones de trabajo, el salario y las prestaciones. Sin embargo, después de que los empleados están satisfechos, solo darles más de lo mismo no los motiva a trabajar más.

Motivadores: Factores que estimulan a los empleados a imprimir más energía, esfuerzos y entusiasmo en su tarea.

Algunos motivadores que se deben recordar son:

- Ascensos
- Bebidas gratis en el comedor
- Bonificaciones
- Contribuir con ideas
- Descuentos en los productos de las empresas
- Dinero
- Elogios
- Horarios laborales flexibles
- Independencia
- La confianza del jefe
- La oportunidad de aprender

- Que se agradezca el trabajo extra realizado
- Reconocimientos
- Respeto
- Sentirse parte del equipo
- Trabajar con otras personas
- Un ambiente de trabajo atractivo
- Viajar

El dinero, al igual que las condiciones de trabajo, es un satisfactor. Quizá suponemos que ofrecer más dinero genera mayor productividad. Y probablemente estamos en lo cierto; pero no para la mayoría de las personas, o para todas. Los programas de incentivos, en los cuales los empleados tienen la oportunidad de ganar más dinero si producen más, forman parte de muchos planes de compensación; esto funciona solo para alguna gente.

Las prestaciones son importantes en las compañías de hoy en día. En realidad, el paquete de prestaciones es uno de los factores que buscan los empleados potenciales cuando evalúan una oferta de trabajo, pero no es un motivador.

Las prestaciones son satisfactorios. Las buenas prestaciones atraen a las personas para que trabajen en una compañía, y también evita que renuncien. Muchos factores que antes se consideraban motivadores, ahora se ven como satisfactorios. El dinero, las prestaciones y las condiciones de trabajo son importantes para mantener satisfechos a los empleados, pero no los motivan más allá de cierto punto. En la siguiente lista se muestra lo que en realidad los motiva.

- Reconocimiento de la individualidad de cada uno de los integrantes de equipo.
- Recompensa de los logros para estimular el esfuerzo continuo.
- Oportunidad de superación
- Satisfacción de trabajo un motivador ideal.

El ser humano anhela reconocimientos. A las personas les gusta saber que otros saben quiénes son, qué quieren y qué piensan. El reconocimiento comienza cuando se aprende y dice los nombres de cada uno.

Cuando Mauricio tuvo una entrevista de salida después de renunciar a su trabajo en la compañía X, se le preguntó que era lo que más y lo que menos le había gustado de la empresa. Mauricio respondió que, a pesar de que el sueldo y las prestaciones eran buenos, nunca sintió ser parte de la organización. "Siempre sentí que me veían solo como una pieza de máquina, dijo durante los ocho meses que trabajé en el departamento hice varias sugerencias, me ofrecí a trabajar en proyectos extra y traté de aplicar enfoques creativos de algunas de las tareas que me asignaron. Mi jefe nunca reconoció el talento con el que era capaz de contribuir."

Decir a las personas que aprecian lo que han hecho es una gran idea, pero es más efectivo escribirlo. El alcance del reconocimiento oral se desvanece con el tiempo una carta o incluso una verbenota perdura.

No importa el tipo de premio que se les dé a los empleados, ya sea grande o pequeño, es recomendable gastar un poco más para incluir un diploma o una placa. A ellos les gusta colgar estos recordatorios en sus cubículos u oficinas. El efectivo se gasta, la mercancía se usa, los viajes se vuelven un recuerdo del pasado, pero un diploma o una placa es un recordatorio permanente del reconocimiento recibido.

Cuando las compañías están organizadas con base en equipos, debe incorporarse en la forma más conveniente posible un programa de reconocimiento a los logros de estos como parte del programa general de reconocimiento.

Casi todos reaccionamos en forma positiva al reconocimiento y el elogio, pero estas no son las únicas formas de motivar a alguien. Cuando se trabaja en equipo, es esencial identificar como reacciona cada uno de los integrantes a los distintos

tipos de motivación. Es fácil caer en la trampa de suponer que lo que a usted lo motiva, o lo que antes tuvo buen resultado para motivar a otros, servirá cada vez que se aplique.

Cuando las personas ambiciosas se sienten frustradas por la falta de oportunidades para avanzar en sus carreras profesionales es difícil mantenerlas motivadas. Por lo general, dejan de esforzarse o piden que se les transfiera a un departamento que ofrezca mejores oportunidades.

Si la oportunidad de promoción esta frenada por alguna situación económica temporal o problemas internos a corto plazo. Hay que asegurarse de que el empleado conozca esos factores, que son iguales para todos, y que habrá oportunidades a futuro.

Si es poco probable que haya una promoción en un periodo razonable, es lógico que las personas ambiciosas no estén contentas. Se debe entonces tratar de motivarlos en otras formas.

- Encargarles tareas especiales para que sus mentes no se atrofien.
- Hacer que participen al máximo en proyectos del equipo, para que su satisfacción de ver los avances sustituya a sus deseos personales.
- Si es posible, establecer un sistema de compensaciones económicas.

Lo mínimo que necesitamos saber:

- No todos buscan una promoción, pero para los que sí la desean es un gran motivador.
- Por lo general es posible remotivar a las tortugas si se les dan nuevos desafíos.

Todo empleado tiene la capacidad que se requiere para trabajar a todo su potencial, pero por lo general no lo aplican, se tiene la intención de llevar acabo

ciertos objetivos y lamentablemente en ocasiones esos objetivos se quedan a la mitad del camino. El hecho es que algunos trabajan más duro o se esfuerzan más que otros. Por esta razón, el desempeño individual en el trabajo y en cualquier otra parte depende no solo de la capacidad, sino también de la motivación.

CAPITULO V

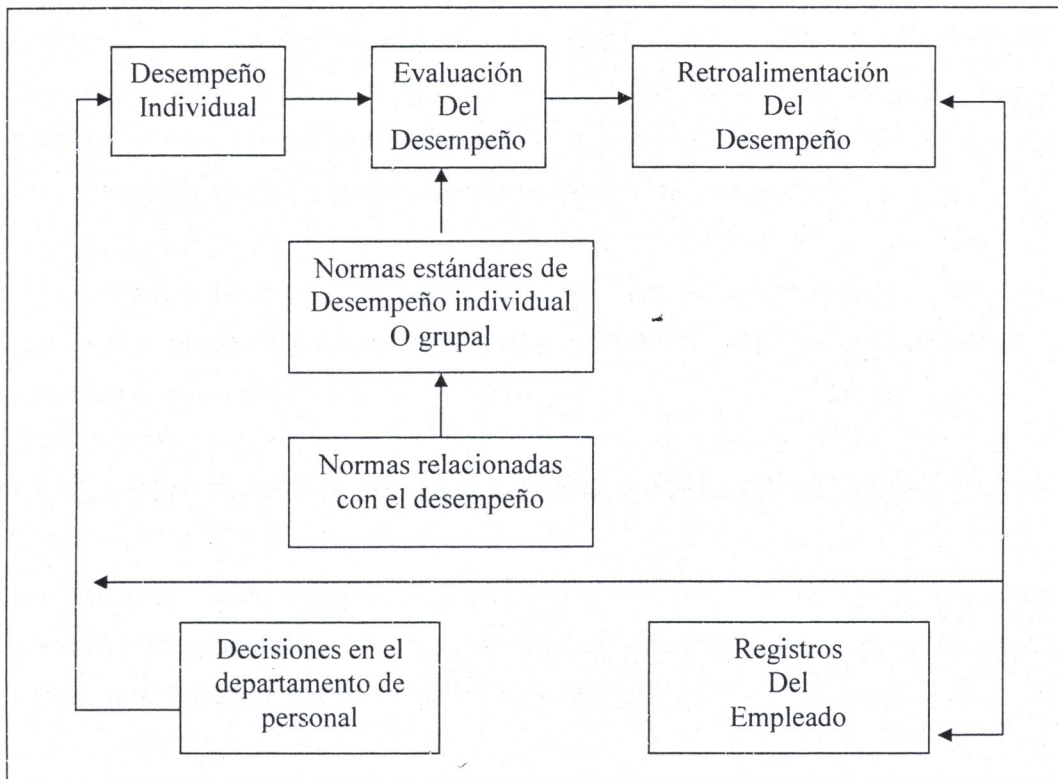
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar si el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor emprende una acción correctiva; de manera similar, si el desempeño es satisfactorio o excede a lo esperado debe alentarse.

Una meta principal de la evaluación del desempeño consiste en evaluar con precisión la contribución del desempeño individual como la base para tomar decisiones de distribución de las recompensas. Se ha encontrado que el contenido de las evaluaciones del desempeño influye en el rendimiento y la satisfacción del empleado. Específicamente, el desempeño y la satisfacción se incrementan cuando la evaluación esta basada en el comportamiento, en los criterios orientados a resultados, cuando se analizan los temas de la carrera, así como los de desempeño, y cuando el subordinado tiene la oportunidad de participar en la evaluación.

Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño



La figura nos muestra los elementos de un sistema de evaluación.

El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todo los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede desarrollar

enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Pese a que el departamento de personal es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.

A pesar de que es factible que sean otras personas quienes determinen la puntuación, el supervisor inmediato suele encontrarse mejor ubicado para efectuar la evaluación.

5.2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Mejorar el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía de decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existe errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar 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. Si estos elementos aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

5.3. VISION GENERAL DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables. A que nos referimos al decir estar directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto

los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de "igual compensación por igual labor" que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla española.

En general, la evaluación del desempeño da a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y las normas con el supervisor proporcionándole los medios necesarios para identificar fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

A la evaluación del desempeño se le ha conocido algunas veces como el talón de Aquiles de la integración de personal ejecutivo. Pero probablemente es una clave central de la administración. Es la base para determinar quién es promovible a un puesto más elevado. También es importante para el desarrollo administrativo porque, si las virtudes y defectos de un gerente no se conocen, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están en la dirección correcta. La evaluación es o debería ser una parte integral de un sistema de administración. Saber la eficacia con que un gerente planifica, organiza, integra al personal, dirige y controla es realmente la única manera de cerciorarse de quienes ocupen puestos administrativos están dirigiendo realmente en forma eficaz.

La evaluación eficaz del desempeño también debería reconocer el legítimo deseo de los empleados por progresar en sus profesiones. Una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es la administración de la carrera o desarrollo profesional que pueda ser parte de la evaluación del desempeño.

En la evaluación del desempeño, los sistemas de evaluación basados en metas preseleccionadas y verificables tienen extraordinario valor. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida, diseñada para alcanzar objetivos específicos probablemente el mejor criterio del desempeño de los gerentes se relacione con la habilidad de establecer metas inteligentemente, planear programas que logren esas metas y tener éxito en su obtención. Quienes han operado bajo alguna variación de este sistema a menudo afirman que estos criterios son adecuados y que el factor suerte u otros factores fuera de control del gerente se toman en cuenta cuando se hace cualquier evaluación. Pero en demasiados casos, los gerentes que logran resultados debido a la buena suerte son ascendidos y otros, que no los han alcanzado debido a factores fuera de control, son culpados por los fracasos. Así, se necesita un complemento de la evaluación según objetivos verificables.

Durante muchos años, los gerentes han sido evaluados con estándares de rasgos de la personalidad y características laborales. Los sistemas típicos de esta clase de evaluación deben enumerar de diez a quince características personales, como la habilidad de llevarse bien con la gente, el liderazgo, competencias analíticas, juicio e iniciativa. La lista también puede incluir características relacionadas con el trabajo como es el conocimiento del trabajo, la habilidad para ejecutar tareas, los resultados de producción o de costos o la eficacia con que se verifica que los planes e instrucciones se lleven a cabo.

La gerencia utiliza las evaluaciones para tomar decisiones de recursos humanos generales. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, las transferencias y los despidos. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades del desempeño y las aptitudes que actualmente son inadecuadas pero, para las cuales se pueden desarrollar programas que remedian lo anterior. Las evaluaciones del desempeño pueden ser utilizadas como criterios contra los cuales pueden ser validados los programas de selección y desarrollo. Los empleados recién

contratados que se desempeñan pobremente pueden ser identificados a través de la evaluación del desempeño.

De igual manera, la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo puede determinarse evaluando cuán bien actuaron los empleados en su evaluación de desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de proporcionar retroalimentación a los empleados sobre cómo percibe la organización su desempeño. Además las evaluaciones se utilizan como base para distribuir las recompensas. Las decisiones de quién obtiene el mérito de los incrementos en salario y otras recompensas son determinadas frecuentemente por las evaluaciones del desempeño.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es importante. Sin embargo, su importancia para nosotros depende de la perspectiva de la que estamos hablando. Algunas de ellas son claramente relevantes para las decisiones de la administración de recursos humanos. Pero nuestro interés se centra en el comportamiento organizacional.

5.4. PARAMETROS DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere parámetros, que constituyen estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos. El análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante al análisis de las labores de los empleados actuales.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es

procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el superior inmediato.

Los empleados de la actualidad deberían administrar sus propias carreras como empresarios que manejan un pequeño negocio. Deberían pensar ellos mismos como auto empleados, aun estando empleados en una organización. En un mundo de agencia libre, la carrera exitosa deberá basarse en una flexibilidad continua, manteniendo las habilidades y el conocimiento actualizado.

Se ha sugerido que los evaluadores deberían valorar solamente en aquellas áreas en las cuales se tengan algo de experiencia. Si realizan evaluaciones sólo en aquellas dimensiones en las cuales están en una buena posición para calificar, se incrementa el acuerdo entre los calificadores y la evaluación se convierte en un proceso válido.

Este enfoque también conoce a los diferentes niveles organizacionales a menudo tienen diferentes orientaciones hacia los calificados y los observan en diferentes ambientes. Por tanto, en general, se recomienda que los evaluadores estuvieran tan cerca como fuera posible, en términos de nivel organizacional, al individuo que esta siendo evaluado. A la inversa, mientras más niveles separen al evaluador del evaluado, menos oportunidades tendrá el primero de observar el comportamiento del individuo y, por consiguiente, más grande será la posibilidad de que ocurran imprecisiones.

Cuando no se puede encontrar buenos evaluadores, la alternativa es formarlos. Existe evidencia sustancial de que entrenar evaluadores puede obtener calificadores más precisos. Los parámetros del desempeño se han elaborado pensando exclusivamente en individuos, hecho que manifiesta la creencia en que éstos son los ladrillos con los que se erigen las organizaciones. Pero como hemos dicho, cada vez más empresas se reestructuran alrededor de equipos.



Los criterios que las empresas escogen para calificar, cuando evalúa el desempeño de los empleados, tendrán un gran influjo en lo que éstos hacen. Los tres conjuntos de criterios más importantes son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

Resultados de las tareas individuales. Si lo que cuenta son los fines, no los medios, entonces la gerencia debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. De esta suerte, el gerente de cierta planta sería juzgado de acuerdo con criterios como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

Comportamiento. En muchos casos es difícil identificar los resultados concretos que pueden atribuirse a las acciones del empleado. Esto es cierto en particular del personal de apoyo y de aquellos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca de esfuerzos grupales.

Rasgos. El conjunto más débil de criterios, pero que aun se utiliza mucho en las organizaciones, es el de rangos individuales. Decimos que es más débil que el de los resultados de las tareas y el del comportamiento porque es más alejado del desempeño real en el puesto.

Evidentemente, las evaluaciones del desempeño son importantes, pero ¿cómo se determina el desempeño de los empleados?; es decir ¿cuáles son los parámetros concretos?

Informes por escrito. Quizá el método más simple de evaluar sea escribir un texto que describa las fortalezas y debilidades, del desempeño anterior, el potencial y sugerencias de mejora.

Incidentes críticos. Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en los comportamientos clave que distinguen entre realizar un trabajo eficaz y uno ineficaz, es decir, el calificador escribe anécdotas sobre lo que el empleado hizo especialmente bien o mal.

Escala de calificación. Consiste en el uso, que despliegan un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, lealtad, la asistencia, honestidad y la iniciativa.

Las empresas tratan de que sus procesos de evaluación del desempeño estén libres de sesgos personales, prejuicios o idiosincrasias, ya que pueden ocurrir problemas. El hecho de que las organizaciones encuentren problemas en las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los gerentes a renunciar al proceso.

5.5. MEDICION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que hacemos entre parámetros de desempeño y medición del desempeño.

Si, por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos los elementos básicos de la labor del operario es la aplicación de los remaches, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, ya que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador puede calificar su rapidez, habilidad ahorro de soldadura, etcétera.

En el ejemplo anterior, los parámetros de la labor del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados

individuales con los establecidos para la actividad. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzca a error.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basa en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador por ejemplo un evaluador de la simpatía que provocan en su público varios locutores radiales tienen escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que resulta simpático para los oyentes de radio.

En la figura que a continuación se presenta se muestra la comparación de la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, muestra de que estas últimas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por ello, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

Tipos de medición del desempeño	Grado relativo de precisión	
	Observación Directa	Observación Indirecta
Objetiva	Muy alta	Alta
Subjetiva	Baja	Muy baja

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Hay varias razones para medir el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo las mediciones ofrecen una oportunidad para el supervisor y su subordinado se reúna y revisen el comportamiento que éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de las personas a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

Las calificaciones de sus supervisores son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño. Esto se debe a que obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido. El supervisor deberá estar, y por lo general así es, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

Hay un consenso general en el sentido de que una evaluación completa formal debería realizarse al menos una vez al año. Pero hay quienes sugieren que tales discusiones deberían ocurrir con más frecuencia. Algunas empresas hacen todas las evaluaciones dentro de un corto periodo cada año, a menudo en el aniversario del empleado. Podría criticarse cualquier programa rígido de evaluaciones anuales del desempeño. Puede argumentarse, con buenas razones, que el desempeño debería revisarse, por ejemplo, después de la terminación de un gran proyecto.

Se puede sacar la conclusión de que no puede hacerse ninguna sugerencia de aplicación universal acerca del marco temporal de las evaluaciones generales y formales. Esto depende de la naturaleza de la tarea, de las prácticas tradicionales de la compañía y de otros factores situacionales. Una, dos o incluso tres veces puede ser apropiado para una organización particular o para una persona que es nueva en el trabajo

Lo que es importante en la medición del desempeño es que sea complementado por evaluaciones del progreso o evaluaciones periódicas frecuentes. Estas pueden ser cortas y relativamente informales, pero ayudan a identificar problemas o barreras que obstaculizan el desempeño eficaz. También mantienen abierta la comunicación entre el superior y los subordinados. Además, las prioridades

se pueden modificar y los objetivos se pueden volver a negociar si lo ameritan las situaciones cambiantes. Ciertamente es inapropiado perseguir objetivos obsoletos o incluso inapropiados que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre.

Cuando hay una medición del desempeño continuo. Esto significa que, cuando el desempeño se desvía de los planes, ni siquiera se espera la siguiente evaluación periódica: el superior y el subordinado discuten la situación de modo que puedan tomarse medidas correctivas en este momento, con el fin de impedir que una pequeña desviación se convierta en un gran problema.

5.6. DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen un buen ambiente y otras menos agradables. Por desgracia son demasiados los empleos y los profesionales de recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que aceptan que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia los dirigentes de una empresa se empeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero pocos se preocupan por conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Como anteriormente las ideas de los empleados no solían tomarse en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las que equivocadamente se rechaza la cooperación

y se trata de sustituir con reglas formales. En organizaciones de este tipo hay muy pocos casos de trabajo en equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a los empleados de niveles diferentes.

Los programas para mejorar la evaluación del desempeño son esfuerzos que realizan las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal. Sin embargo, los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementarse con otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, lo que conduce a niveles más altos de satisfacción y a alicientes para la productividad.

El desafío de la evaluación del desempeño tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones acerca del contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial o desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, mismos que se basan en los elementos relacionados con el puesto que determina más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. A partir de una amplia gama de técnicas de evaluación disponibles, los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos.

A medida que las deficiencias de la evaluación del desempeño han sido reconocidas, se han introducido varios cambios y adiciones. Algunos intentan hacer que los rasgos sean más comprensibles para los evaluadores. El juicio de una persona se define como su capacidad de distinguir lo significativo y lo menos significativo para llegar a conclusiones sólidas. En la misma forma, se han hecho intentos para darles significado a diversos grados de cada categoría.

Con frecuencia, las formas de rasgos y de la calidad del trabajo están complementadas por evaluaciones abiertas en las cuales, sin orientación específica, se les pide a los evaluadores que suministren cualquier dato sobre el desempeño que consideren pertinente. Asimismo a veces este enfoque se usa para la evaluación completa. A los evaluadores se les puede dar un esquema general que los guíe; por ejemplo se les puede pedir comentarios acerca de categorías como operaciones, organización, personal y finanzas, y se les puede pedir específicamente que consideren cosas tales como la calidad, cantidad, tiempo requerido para terminar el trabajo, relaciones con los clientes y moral de los subordinados. Aunque estas categorías son útiles, la experiencia ha demostrado que no mejoran mucho la calidad de las evaluaciones.

Se han hecho intentos también por mejorar la eficacia del proceso de evaluación. En algunos sistemas, se requiere que los subordinados se evalúen a sí mismos y los supervisores deben comparar sus evaluaciones con las que han hecho los subordinados. En otros casos, al supervisor del jefe se le pide que evalúe al subordinado o que al menos se revise cuidadosamente la evaluación hecha por supervisor inmediato. A veces, un evaluador se ve obligado por el sistema de evaluación a evaluar a los subordinados desde el más capaz hasta el menos capaz.

5.7. ELEMENTOS LEGALES

Para ser ética y legalmente aceptable, los sistemas de evaluación del desempeño de una organización deben partir de bases objetivas de medición de valores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la "experiencia" o "el buen ojo" del evaluador.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuenta:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

Elementos subjetivos. Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables para el empleado.

Cuando el evaluado sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede distorsionarse gravemente. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir el prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable).

Error por tendencia al promedio. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones los departamentos de personal alientan estas fuentes de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Permisividad e inflexibilidad. Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticas benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su labor juzgando que "dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado necesita una ayuda especial". En otros casos el evaluador puede también juzgar, aun antes de empezar a efectuar su tarea, que "percibo que estos empleados no han cumplido bien su tarea". El peligro de ambas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

Elementos culturales. Inevitablemente, todos los seres humanos juzgan las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se nos presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales; es probable, en ocasiones casi inevitable, que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

En nuestro mundo los valores sociales varían de una a otra forma, región incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, en América Latina las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas adoptan valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores se modifican con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presenta las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las acciones más recientes del empleado puede afectar en gran medida sus calificaciones. Es más probable que estas acciones buenas o malas estén más presentes en la mente y en el ánimo del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del desempeño puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario utilizar métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, la retroalimentación y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: primero, explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión; segundo, exponer la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y tercero, permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de evaluar al personal a su cargo.

Seleccionar adecuadamente la técnica de evaluación también ayuda a reducir las posibilidades de distorsión. Para efectos de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las que están basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

La evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en

principio, a elaborar planes de mejora. No solo hacen saber a sus colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas beneficiándose tanto el empleado como la empresa.

Una vez que hemos analizado los aspectos mas importantes de la Motivación realizaremos un estudio de ellos en la empresa Carson & Brash, pero antes de comenzar presentaremos la información general de la misma.

Carson & Brash Casa de Cambio fue fundada en el año de 1995. Inició operando como Money Exchange en el aeropuerto internacional de la Ciudad de México. Obtuvo una buena aceptación dentro del mercado y en transcurso de los años 1996-2000 se realizó la apertura de Carson & Brasch Money Exchange en diversas sucursales en el aeropuerto y la zona metropolitana.

2001-2005:

- Constitución de Carson & Brasch Agente de seguros.
- Apertura de sucursales foráneas en: Metepec, Puebla, Querétaro, Acapulco y Cancún.
- Crecimiento en el número de sucursales en Zona Metropolitana.

2006:

- Enero.- Se incorporan nuestras sucursales a Casa de Cambio.
- Marzo.- Ofrecemos Arrendamiento Puro.
- Junio.- Apertura de sucursal Hermosillo.

Actualmente Carson & Brasch se constituye por:

- Carson & Brasch, Casa de Cambio
- Consulting Group
- Research & Development
- Agente de Seguros y Fianzas

- Leasing
- Banca de Inversión Privada

MISION

Satisfacer las necesidades financieras del mercado mexicano por medio de servicios altamente competitivos y personalizados, de forma rápida y segura, con gran actitud de servicio y con la ética, honestidad y confianza que distingue a Carson & Brasch.

VISION

Brindar el más alto nivel de servicio en la industria financiera mexicana.

SIMBOLO

Astrolabio.- proviene del griego "astron" astro y "lanbanien" tomar, buscar, es decir, buscador de astros.



Aplicaciones:

- Hora del día o de la noche, mediante la observación del Sol o de un Astro sobre el horizonte.
- Hora de salida de las estrellas.
- Astronomía, Astrología, Agrimensura, Navegación.

FILOSOFIA:

- Visión integral
- Actitud de servicio

- Liderazgo empresarial
- Optimización de recursos
- Responsabilidad social
- Eficiencia operativa
- Satisfacción garantizada

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa, es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de los cuales sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

El presente trabajo informativo fue desarrollado en Carson & Brasch Casa de Cambio sucursal Metepec, fue realizado con el propósito de ejecutar un diagnóstico de la estabilidad laboral a través de las variables fluctuación, motivación y satisfacción laboral. Para ello se efectuó una amplia evaluación durante los meses de Febrero, Marzo y Abril. Utilizando la observación directa, el llenado de formatos, la atención al cliente, el cumplimiento de metas, entre otras; con la finalidad de tener una estabilidad laboral, mejorar las condiciones de trabajo y salario mediante la evaluación de desempeño.

Los factores que fueron evaluados son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Evaluación Cajero Auxiliar

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1.- Cero Perdidas	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1- Puntualidad y Asistencia al 100%	10%		0,00%
3.2 - Presentación e Imagen al 100%	10%		10,00%
3.3 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 20%)			
3.3.1 Corte Inicial y Final de Caja sin diferencias	3%		3,00%
3.3.2 Cumplimiento del PAC	8%		8,00%
3.3.3 Captura correcta de operaciones en el sistema	3%		3,00%
3.3.4 Llenado correcto y firma de formatos	3%		0,00%
3.3.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	3%		3,00%
3.4 -Nivel de Riesgo en Caja al 0%			
3.4.1 No exceder el capital máximo de caja	10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias mayor al 90%	10%		10,00%
			88,00%

Mes: Febrero

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Nancy Miranda Correa

Cajero Auxiliar (Nombre y Firma) Dafne Pichardo Ríos

Evaluación Promotor Tipo A

Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera		
20%		20,00%
20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente		
10%		0,00%
10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna		
10%		10,00%
10%		10,00%
10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		
10%		10,00%
		90,00%

Mes: Febrero

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor Gaviota Velasco Perez

Evaluación Promotor Tipo B

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación neta mínima de \$20,000.00	20%		20,00%
1.2 - Cero Operaciones con problemas de cobro	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1 - Adquisición de clientes igual o mayor a 2 por mes (Persona Moral)	10%		10,00%
2.2 - Cumplimiento de 10 citas mínimo al mes	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Operaciones correctamente especificadas 100%	10%		10,00%
3.2 - Volúmen de Operación mensual presupuestado (180 mil usd mensuales).	10%		0,00%
3.3 - Documentación completa de clientes a su cargo	10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			90,00%

Mes: Febrero

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor (Nombre y Firma) Montserrat Mayer Ramos

Evaluación Supervisor de Sucursales

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación de sucursal presupuestada	10%		10,00%
1.2 - Cero Perdidas en Sucursales	10%		10,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 40%)			
3.1.1 Supervisión del estado físico de las Sucursales	8%		0,00%
3.1.2 Arqueos a Cajas y Bóvedas	8%		8,00%
3.1.3 Captura correcta de trasposos y liquidaciones	8%		8,00%
3.1.4 Cumplimiento de Procesos de Cajero y Cajero Principales	8%		8,00%
3.1.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	8%		8,00%
3.2 - Nivel de Riesgo en Sucursales al 0%			
3.2.1 Seguimiento del Protocolo de Seguridad	5%		5,00%
3.2.2 No exceder el capital óptimo de Sucursal y Bóveda	5%		5,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			92,00%

Mes: Febrero

Sucursal: Metepec

Gerente Regional (Nombre y Firma) Paola Gomez Chavez

Supervisor (Nombre y Firma) Nancy Miranda Correa

Evaluación Cajero Auxiliar

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1.- Cero Perdidas	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1- Puntualidad y Asistencia al 100%	10%		0,00%
3.2 - Presentación e Imagen al 100%	10%		10,00%
3.3 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 20%)			
3.3.1 Corte Inicial y Final de Caja sin diferencias	3%		0,00%
3.3.2 Cumplimiento del PAC	8%		8,00%
3.3.3 Captura correcta de operaciones en el sistema	3%		
3.3.4 Llenado correcto y firma de formatos	3%		3,00%
3.3.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	3%		3,00%
3.4 -Nivel de Riesgo en Caja al 0%			
3.4.1 No exceder el capital máximo de caja	10%		0,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Indice de competencias mayor al 90%	10%		10,00%
			74,00%

Mes: Marzo

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Cajero Auxiliar (Nombre y Firma) Dafne Pichardo Rios

Evaluación Promotor Tipo A

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación neta mínima de \$50,000.00	20%		0,00%
1.2 - Cero Operaciones con problemas de cobro	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1 - Adquisición de clientes igual o mayor a 1 por mes (Persona Moral)	10%		0,00%
2.2 - Cumplimiento de 5 citas mínimo al mes	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Operaciones correctamente especificadas 100%	10%		10,00%
3.2 - Margen promedio mínimo de 2 centavos	10%		10,00%
3.3 - Documentación completa de clientes a su cargo	10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			70,00%

Mes: Marzo

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor (Nombre y Firma) Gaviota Velazco Perez

Evaluación Promotor Tipo B

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación neta mínima de \$20,000.00	20%		0,00%
1.2 - Cero Operaciones con problemas de cobro	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1 - Adquisición de clientes igual o mayor a 2 por mes (Persona Moral)	10%		10,00%
2.2 - Cumplimiento de 10 citas mínimo al mes	10%		0,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Operaciones correctamente especificadas 100%	10%		10,00%
3.2 - Volumen de Operación mensual presupuestado (180 mil usd mensuales).	10%		0,00%
3.3 - Documentación completa de clientes a su cargo	10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			60,00%

Mes: Marzo

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor (Nombre y Firma) Montserrat Mayer Ramos

Evaluación Supervisor de Sucursales

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación de sucursal presupuestada	10%		10,00%
1.2 - Cero Perdidas en Sucursales	10%		10,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 40%)			
3.1.1 Supervisión del estado físico de las Sucursales	8%		0,00%
3.1.2 Arqueos a Cajas y Bóvedas	8%		8,00%
3.1.3 Captura correcta de traspasos y liquidaciones	8%		0,00%
3.1.4 Cumplimiento de Procesos de Cajero y Cajero Principales	8%		8,00%
3.1.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	8%		8,00%
3.2 - Nivel de Riesgo en Sucursales al 0%			
3.2.1 Seguimiento del Protocolo de Seguridad	5%		5,00%
3.2.2 No exceder el capital óptimo de Sucursal y Bóveda	5%		0,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			71,00%

Mes: Marzo

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Supervisor (Nombre y Firma) Nancy Miranda Correa

Evaluación Cajero Auxiliar

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1.- Cero Perdidas	20%		0,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1- Puntualidad y Asistencia al 100%	10%		0,00%
3.2 - Presentación e Imagen al 100%	10%		10,00%
3.3 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 20%)	3%		0,00%
3.3.1 Corte Inicial y Final de Caja sin diferencias	8%		0,00%
3.3.2 Cumplimiento del PAC	3%		0,00%
3.3.3 Captura correcta de operaciones en el sistema	3%		3,00%
3.3.4 Llenado correcto y firma de formatos	3%		3,00%
3.3.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	3%		3,00%
3.4 - Nivel de Riesgo en Caja al 0%	10%		10,00%
3.4.1 No exceder el capital máximo de caja			
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Indice de competencias mayor al 90%	10%		10,00%
			56,00%

Mes: Abril

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Cajero Auxiliar (Nombre y Firma) Dafne Pichardo Rios

Evaluación Promotor Tipo A

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación neta mínima de \$50,000.00	20%		0,00%
1.2 - Cero Operaciones con problemas de cobro	20%		20,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1 - Adquisición de clientes igual o mayor a 1 por mes (Persona Moral)	10%		10,00%
2.2 - Cumplimiento de 5 citas mínimo al mes	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Operaciones correctamente especificadas 100%	10%		10,00%
3.2 - Margen promedio mínimo de 2 centavos	10%		10,00%
3.3 - Documentación completa de clientes a su cargo	10%		10,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			80,00%

Mes: Abril

Sucursal: Meteppec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor (Nombre y Firma) Gaviota Velazco Perez

Evaluación Promotor Tipo B

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación neta mínima de \$20,000.00	20%		20.00%
1.2 - Cero Operaciones con problemas de cobro	20%		20.00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1 - Adquisición de clientes igual o mayor a 2 por mes (Persona Moral)	10%		0.00%
2.2 - Cumplimiento de 10 citas mínimo al mes	10%		10.00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Operaciones correctamente especificadas 100%	10%		10.00%
3.2 - Volúmen de Operación mensual presupuestado (180 mil usd mensuales).	10%		0.00%
3.3 - Documentación completa de clientes a su cargo	10%		10.00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10.00%
			80.00%

Mes: Abril

Sucursal: Metepec

Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Promotor (Nombre y Firma) Montserrat Mayer Ramos

Evaluación Supervisor de Sucursales

	Peso	Calificación	Puntos
1.- Perspectiva Financiera			
1.1 - Generación de sucursal presupuestada	10%		10,00%
1.2 - Cero Perdidas en Sucursales	10%		10,00%
2.- Perspectiva Cliente			
2.1- Cero Quejas de Clientes	10%		10,00%
2.2- Satisfacción de los Colaboradores	10%		10,00%
3.- Perspectiva Interna			
3.1 - Calidad de los Procesos al 100% (Peso 40%)			
3.1.1 Supervisión del estado físico de las Sucursales	8%		0,00%
3.1.2 Arqueos a Cajas y Bóvedas	8%		8,00%
3.1.3 Captura correcta de trasposos y liquidaciones	8%		8,00%
3.1.4 Cumplimiento de Procesos de Cajero y Cajero Principales	8%		8,00%
3.1.5 Cumplimiento de Políticas y Reglamentos	8%		8,00%
3.2 - Nivel de Riesgo en Sucursales al 0%			
3.2.1 Seguimiento del Protocolo de Seguridad	5%		5,00%
3.2.2 No exceder el capital óptimo de Sucursal y Bóveda	5%		5,00%
4.- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje			
4.1 - Índice de competencias al 100%	10%		10,00%
			92,00%

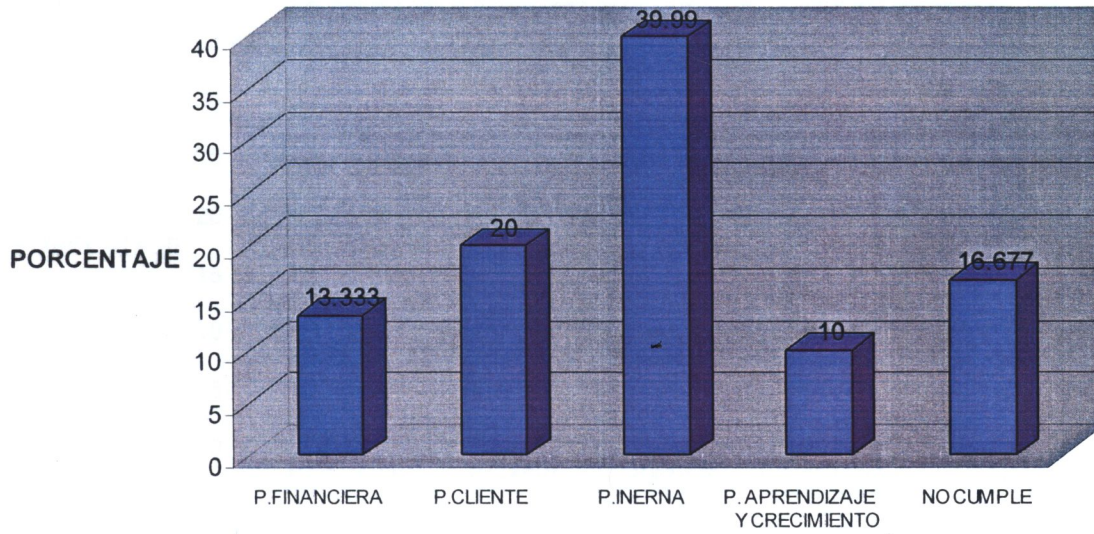
Mes: Abril

Sucursal: Metepec

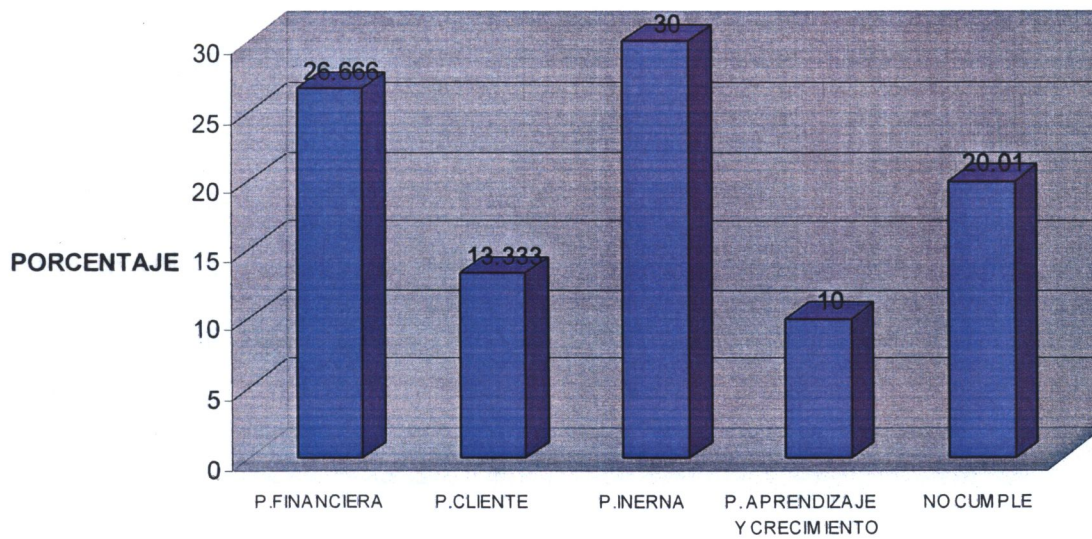
Gerente o Supervisor (Nombre y Firma) Paola Gomez

Cajero Auxiliar (Nombre y Firma) Nancy Miranda Correa

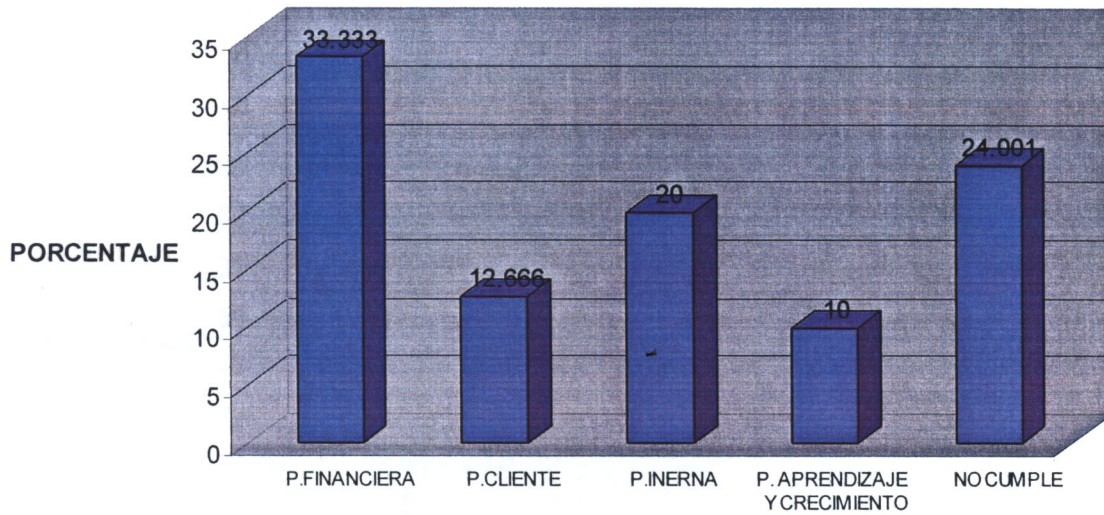
CAJERO AUXILIAR



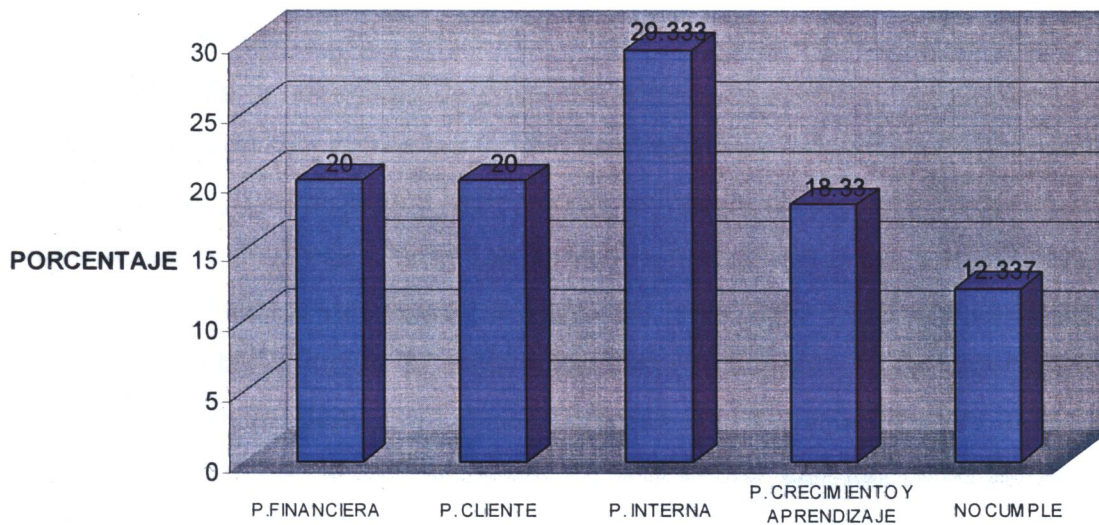
PROMOTOR A



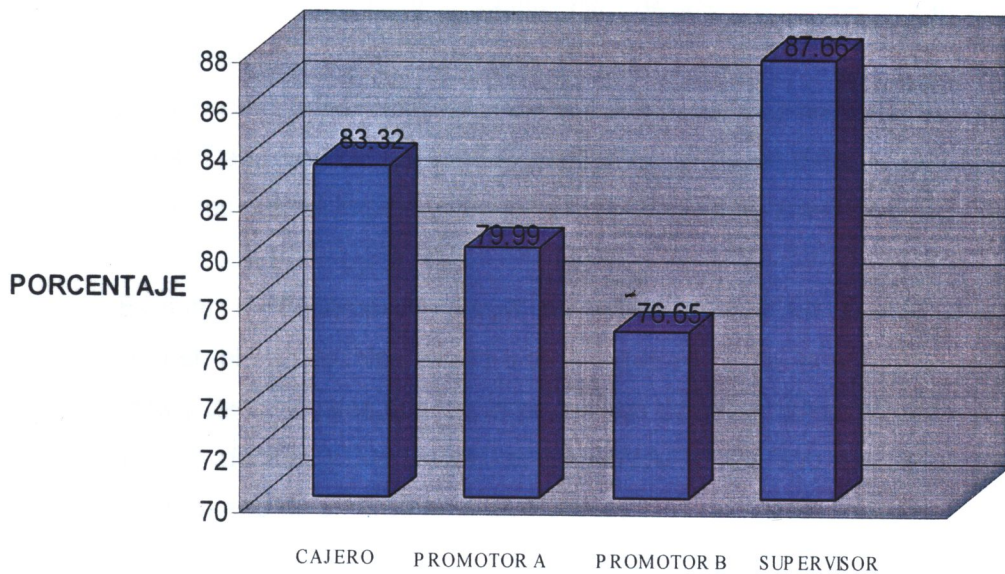
PROMOTOR B



SUPERVISOR



APROVECHAMIENTO



De lo anterior se pueden destacar varios puntos relevantes.

Primero, es común que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado, es indispensable gobernar la globalización. La motivación es vital como arma de la organización laboral para alcanzar metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Considero que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Las empresas han introducido numerosos programas destinados a aumentar la motivación, productividad y la satisfacción de los empleados. Gran parte de las teorías motivacionales han reconocido que los empleados no son homogéneos. Difieren en necesidades, actitudes, personalidad entre otras variables individuales importantes. Cada una de las teorías explica en cierta medida, lo que las personas piensan que les resulta importante y esta ocurriendo a su alrededor.

Evaluar el desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Nos ayuda a definir que es lo que la empresa espera de los empleados y definir cuáles son las expectativas de los empleados hacia la empresa. Las personas desean y necesitan retroalimentación día con día, para obtener una satisfacción dentro de su área laboral.

En Carson & Brasch Casa de Cambio, fue aplicada la evaluación de desempeño obteniendo exitosos resultados, por medio del cual fueron beneficiados tanto la empresa como los empleados.

La empresa obtuvo una mayor utilidad a partir del momento en que las evaluaciones fueron aplicadas, ya que el supervisor, los promotores y el cajero auxiliar consumaron con su meta mensual. Se redujo el índice de rotación de personal en un 75% y se redujo el costo de contratación y capacitación de personal.

Los beneficios que obtuvieron los empleados son los siguientes:

El supervisor obtuvo el mayor rendimiento en la evaluación de desempeño contando con 87.66%, fue promovido a gerente debido a que en los meses evaluados demostró tener la capacidad y dedicación requerida para estar al frente de la sucursal Metepec. Obtuvo bonos mensuales de un 40% sobre su sueldo mensual.

El Cajero Auxiliar adquirió un 83.32% en su evaluación de desempeño, el cajero auxiliar se fue involucrando cada vez mas en el control de la bóveda y promoción, fue adquiriendo más responsabilidades y demostró tener iniciativa propia y deseos de seguir escalando dentro de la empresa. Durante su evaluación obtuvo una pérdida mínima. El área de recursos humanos tomó la decisión de ascenderlo a cajero principal.

El Promotor A recibió un reconocimiento por ser una de las promotoras mas destacadas de la empresa y fue trasladada al corporativo en el cual tiene un mejor horario y mayor sueldo. En su evaluación obtuvo un 79.99 %.

El Promotor B se encuentra en vías de crecimiento, día con día se esfuerza por llegar a su meta mensual, en la evaluación de desempeño fue quien obtuvo el porcentaje mas bajo, Pero siempre esta en la mejor disposición de dar un plus dentro de su área laboral.

La empresa al realizar la evaluación de desempeño identificó las necesidades de capacitación de su personal, le permitió evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así mismo identificó la contribución de cada empleado. Se identificó a los empleados que necesitan cambio y o perfeccionamiento en determinada actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.

La evaluación del desempeño constituye la forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador. Indica si la selección y entrenamiento ha sido adecuado mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

En resumen:

- La evaluación del desempeño ayuda al colaborador en sus avances y desarrollo de trabajo.
- Proporciona información a la gerencia para la toma de decisiones.
- Realiza las promociones y/o ascensos.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal como los traslados, colocaciones, reubicaciones etc.
- Capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores como la familia, salud, finanzas, etc. Que pueden ser identificados en las evaluaciones.

CONCLUSION

Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. La teoría de la motivación esta interesada con que (contenido) y como (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento, es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer las necesidades individuales.

El concepto o modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, forma parte de las teorías de motivación, expresa niveles de necesidades como son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización. Herzberg hace hincapié en factores motivantes como logro, reconocimiento, responsabilidad y la tarea en sí, más que en las funciones de higiene como condiciones de trabajo, salario y ambiente administrativo. En cuanto a Vroom los factores que determinan en cada individuo, la motivación para producir son; los objetivos individuales, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales y en la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

El trabajo en sí puede ser un medio de motivación, las metas que plantean un desafío, el trabajo enriquecido y la retroalimentación acerca del desempeño, son factores que inducen esfuerzo. Estos ingredientes son la base de las expectativas de que el esfuerzo llevará al desempeño y que el buen desempeño será recompensado, mediante el sueldo y/o salario, programa de paga variable,

incentivos y participación en las utilidades, prestaciones y servicios al personal, de la misma manera que los aspectos de seguridad y salud.

La decisiones de quién obtiene el mérito de los incrementos en salario y otras recompensas son determinadas frecuentemente por las evaluaciones. La evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación; proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Asimismo mantienen abierta la comunicación entre el superior y los subordinados. La evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. No solo hacen saber a sus colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas beneficiándose tanto el empleado como la empresa.

En el estudio aplicado a Carson & Brasch Casa de Cambio durante los meses de Febrero, Marzo y Abril, le permitió evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Identificando las necesidades de capacitación de su personal, la contribución de cada uno de ellos, así como sus necesidades de cambio y/o perfeccionamiento en determinada actividad, seleccionando a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia. La empresa obtuvo una mayor utilidad a partir del momento en que las evaluaciones fueron aplicadas, ya que el supervisor, promotores y cajero auxiliar fueron consumando sus metas mensuales.

En resumen:

- La motivación en el personal es un factor esencial para la productividad de una empresa, ya que los empleados eligen de una manera consistente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.
- La conducta del empleado puede ser modificada al recompensar o reforzar los modos de conducta deseados.
- El hecho de que el empleado esté satisfecho con el trabajo que realiza, no implica que se encuentre motivado para ofrecer el máximo de esfuerzo.
- La producción de la empresa se dará conforme al grado de motivación que presenta cada empleado y éste ofrezca a la empresa la cantidad de esfuerzo para producir

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Adalberto, Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.
- FRENCH Wendell, Administración de personal, desarrollo de recursos humanos Ed. Noriega Limusa, México, México, 1987.
- ROBBINS Stephen, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, México, 2004.
- STONER James, Administration, Pearson, Mexico, 1997.
- VASSEUR, Alfonso Administración de los recursos humanos y personal Ed. Continental, México, 1987.
- WEIHRICH, Heins, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.